



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza hospodaření sportovního klubu

Analysis of Sports Club Financial Managment

Student: Radim Tabášek

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Martin Kapsa

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Radim Tabášek**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Specializace: 03 Sportovní management  
Téma: Analýza hospodaření sportovního klubu  
Analysis of Sports Club Financial Management

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretické aspekty hospodaření sportovního klubu
3. Praktické zkoumání hospodaření daného sportovního klubu
4. Výsledky zkoumání a doporučení pro daný sportovní klub
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DURDOVÁ, Irena. *Sport jako sociálně ekonomický fenomén*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3658-4.  
HOBZA, Vladimír. *Ekonomie sportu: vybrané kapitoly*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4381-2.  
HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Základy managementu*. 2. vyd., SOET, vol. 5. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4102-1.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Martin Kapsa**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 10.05.2019



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty



Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě 7.5.2019



.....

Radim Tabášek

Chtěl bych srdečně poděkovat za vedení mé bakalářské práce Mgr. Martinovi Kapsovi za cenné rady a připomínky během psaní práce.

# Obsah

1	Úvod.....	6
2	Teoretické aspekty hospodaření sportovního klubu .....	7
2.1	Sport.....	7
2.1.1	Význam sportu.....	7
2.1.2	Sport – zdravý životní styl.....	8
2.2	Managment.....	8
2.2.1	Manažer .....	8
2.3	Sportovní managment .....	9
2.3.1	Sportovní manažer .....	10
2.3.2	Sportovní prostředí.....	10
2.4	Sportovní Organizace.....	11
2.4.1	Typy sportovních organizací .....	11
2.4.2	Způsob stanovení cílů.....	12
2.5	Hospodaření sportovních klubů.....	13
2.6	Možnosti financování sportovního klubu .....	14
2.6.1	Hlavní činnosti klubů .....	14
2.6.2	Vedlejší činnosti klubů.....	16
2.7	Finanční výkazy.....	19
2.7.1	Rozvaha .....	20
2.7.2	Výkaz zisku a ztrát.....	20
2.7.3	Výkaz Cashflow.....	21
2.7.4	Vazby mezi finančními výkazy .....	22
2.8	Metody a techniky výzkumu .....	23
2.8.1	SWOT analýza.....	23
2.8.2	Práce s dokumenty .....	24

2.8.3	Rozhovor .....	24
3	Praktické zkoumání hospodaření daného sportovního klubu .....	26
3.1	Současná situace klubu .....	26
3.1.1	Členská základna .....	26
3.1.2	Klubové oddíly .....	27
3.1.3	Cíle Klubu .....	28
3.2	Rozbor hospodaření sportovního klubu .....	29
3.2.1	Náklady .....	30
3.2.2	Náklady v roce 2016 .....	30
3.2.3	Náklady v roce 2017 .....	32
3.2.4	Porovnání nákladů .....	33
3.2.5	Výnosy .....	33
3.2.6	Výnosy v roce 2016 .....	33
3.2.7	Výnosy za rok 2017 .....	35
3.2.8	Porovnání výnosů .....	36
3.2.9	Hospodaření klubu .....	36
3.3	Analýza rozvah .....	38
3.3.1	Rozvaha 2016 .....	38
3.3.2	Rozvaha 2017 .....	39
3.3.3	Srovnání změn v rozvaze za celé období .....	40
3.4	SWOT analýza .....	41
3.4.1	Silné stránky .....	42
3.4.2	Slabé stránky .....	42
3.4.3	Příležitosti .....	43
3.4.4	Hrozby .....	44
3.5	Rozhovor .....	44
4	Výsledky zkoumání a doporučení pro daný sportovní klub .....	48



4.1	Výsledky zkoumání .....	48
4.2	Doporučení pro sportovní klub.....	48
5	Závěr .....	50
	Seznam použité literatury .....	51
	Cizí zdroje .....	52
	Seznam zkratk .....	53
	Seznam příloh .....	55

# 1 Úvod

Sport v životě lidí má od pradávna velký význam. Je to společenský fenomén, kterému se denně mohou věnovat jak děti, tak i dospělí. Sportování má velký vliv na naše zdraví. Zdravý pohyb nám pomáhá předcházet nadváze, různým respiračním onemocněním nebo jiným civilizačním chorobám. Díky sportu překonáváme své limity, rozvíjíme jak tělo, tak mysl, a také vnitrovlní vlastnosti jako sílu pevné vůle a odhodlání jít za svým cílem. Kromě toho nám sportovní prostředí pomáhá navázat nové přátelské vztahy.

Jako téma mé bakalářské práce jsem zvolil Analýzu hospodaření sportovního klubu. Klub, který jsem si pro svou bakalářskou práci vybral, nechtěl být zveřejněn. V mé práci jej pojmenuji jako FC XY.

**Cílem mé práce je analyzovat hospodaření sportovního klubu, zjistit jak finance získává a za co je utrácí. Pomocí poskytnutých dokumentů a na základě obdržených informací se pokusím navrhnout možné změny, které by zeefektivnily hospodaření daného klubu.**

Samotná práce bude rozdělena do pěti kapitol. První kapitola bude úvodní a poslední kapitola závěrečná. V druhé kapitole se budu věnovat vymezení teoretických pojmů v oblasti managementu, sportovního managementu, financování klubů, a také druhům a rozdělením účetních výkazů. Popíšu zde teoreticky metody a techniky, které budu používat v třetí kapitole. V té budou mimo použitých technik a metod i informace o sportovním klubu, jeho cíle a současná situace. Ve čtvrté kapitole se budu soustředit na výsledky zkoumání, a také na doporučení, které by danému sportovnímu klubu pomohlo zlepšit hospodaření.

## **2 Teoretické aspekty hospodaření sportovního klubu**

V této kapitole se pokusím vymezit a charakterizovat základní termíny, které se pojí s tématem mé bakalářské práce. Objeví se zde teoretické pojmy z managementu a sportovního managementu. Dále budou vysvětleny a představeny typy sportovních organizací, dále zde bude objasněno hospodaření sportovních klubů a možnosti jejich financování. Představeny budou druhy účetních výkazu a jejich vzájemný vztah. V neposlední řadě zde budou popsány metody výzkumu.

### **2.1 Sport**

Slovo sport, vzniklo z latinského výrazu „disportare“. V překladu to znamená bavit se, či příjemně trávit volný čas. Z toho lze usoudit, že již kdysi byl sport spojen s trávením volného času smysluplně a zábavně.

Pokud budeme hovořit o konkrétní definici sportu, je důležité si uvědomit, že sport se dá rozdělit podle mnoha kritérií a kategorií. Sport můžeme rozdělit např. na kolektivní a individuální, kontaktní a bezkontaktní nebo také amatérský či profesionální. Obecně můžeme chápat sport jako nějaké spojení tělocvičných a pohybových aktivit ve spojení se společenskými faktory. [3]

#### **2.1.1 Význam sportu**

V mnoha zemích, i u nás v České republice je sport chápán také jako součást tělesné kultury. Vysvětluje tělesnou kulturu jako soubor tělesných aktivit, které jsou využívány jako tělesné přípravy pro životní praxi. Slouží také k optimalizaci tělesného stavu. Rozvoj osobnosti jak fyzický, tak i psychický a v neposlední řadě také jako určitou formu sociálně kulturní činnosti, která hraje velkou roli v životě jednotlivců a skupin. [9]

Sport je významný jak ve fyzické oblasti, slouží k rozvoji síly, rychlosti či jiných pohybových vlastností a celkového růstu výkonosti. Tak i v psychické oblasti, pomáhá nám lépe zvládat stres, zaměřit se na cíl, koncentrovat se a ovládat své nitrovolní vlastnosti. Dosahování sportovních výkonů jak už profesionálních nebo jen rekreačních buduje člověku zdravé sebevědomí. Člověk začne věřit svým schopnostem a stává se samostatnějším a věří si při plnění jiných úkolů. Sport je také nedílnou součástí v sociálně kulturní oblasti. Kdy napomáhá k navazování nových přátelských vztahů, schopnost spolupracovat (v týmových sportech), ale také k různému motivování. Podporuje zdravou formu soutěživosti. Ve sportu by se měla také dodržovat Fair play tedy respektovat pravidla a řídit se nimi.

### 2.1.2 Sport – zdravý životní styl

Sport a pohyb ve vhodných podmínkách například: čerstvý vzduch, vhodné prostředí, a také v rozumném rozsahu, má pozitivní vliv na dobrou fyzickou a psychickou kondici a přispívá tak k celkovému zdraví člověka. [5] V dnešní době se stává sport dostupnějším. Vznikají nová sportovní odvětví a nová sportovní střediska, kde lidé mohou trávit svůj volný čas. Dá se říct, že pohybových vyžití se naskytá opravdu celá řada a téměř každý si tak může vybrat své odvětví, které jej baví.

## 2.2 Managment

Samotné slovo managment pochází z anglického jazyka. V českém jazyce odpovídá slovu řízení nebo také vedení. Řadíme do disciplíny společenských věd a bereme ji také za jednu z nejdůležitějších lidských činností. Vedení se už utvářelo v minulosti, kdy lidé pracovali ve skupinách, aby splnili individuálně naplánované cíle. Managment jako takový se neustále vyvíjí a dochází tak k jeho rozvoji. Obecně jej můžeme definovat jako souhrn činností, které jsou potřebné pro bezpečné fungování organizace. Tento proces je realizován manažery. [5]

### 2.2.1 Manažer

V současné době počet manažerů roste. Je to dáno tím, že organizace vybudují nová oddělení, která je třeba řídit. Ale kdo to vlastně manažer je? Manažer je do jisté míry zástupce vlastníka. Řídí za něj společnost je odpovědný za její správné fungování. V širším pojetí je do jisté míry managerem každý, kdo má pod sebou nějaké podřízené a řídí jak svou, tak jejich práci, za kterou také zodpovídá. Tím jak moc manažerů v historii rostla a rostl jejich samotný počet, začaly se hledat různé nástroje, techniky a postupy jak správně společnost vést.

Manažer plní pět postupných funkcí, které jsou potřeba k úspěšnému řízení organizace. Mezi tyto funkce patří:

- Plánování- určité stanovení cílů a postupů, které jsou nutné k jejich dosažení.
- Organizování- zabezpečení zdrojů (jak materiálních, tak lidských) a jiných podmínek, které jsou nutné k dosažení stanovených cílů.
- Vedení- to znamená rozdělování úkolů a práce i s předáním potřebných instrukcí.
- Koordinace- to je sladění činnosti podřízených, aby nedocházelo k časovým prodávám.



- Kontrola- manažer kontroluje a vyhodnocuje dosažených výsledků, které později porovnává s plány.

Manažer zastává v organizaci různé role, které se dají roztrždit do tří skupin. Interpersonální role, informační role a rozhodovací role. V interpersonálních rolích se projevuje jako jakýsi představitel, či tvář organizace. Zároveň by měl pro zaměstnance působit jako vůdce, a také by měl být spojovacím článkem mezi zaměstnanci a vyšším vedením. V informačních rolích působí manažer jako příjemce informací, které později dál šíří na potřebná místa. V širší veřejnosti může působit jako mluvčí organizace. V rozhodovacích rolích by pak měl umět vyřešit problémy, vyjednávat, alokovat zdroje a celkově se chovat jako podnikatel. [7]

Manažera můžeme popsat jako člověka s potřebnými vlastnostmi a telentem. Určité vlastnosti manažera musí být vrozené, jelikož nejdou naučit. Mezi ně patří dar vedení, přirozená autorita, ale také empatie. Jsou tu ale i vlastnosti, které naučit jdou a manažer je získává nejprve teoreticky, a poté je v praxi postupem času zdokonaluje. Zde řadíme Soft skills, tedy měkké dovednosti, například komunikační schopnosti, asertivita, vyjednávání nebo sebereflexe.

## 2.3 Sportovní managment

Vznik samostatné disciplíny sportovního managmentu se těžko datuje. Jelikož od doby, co existuje sport, muselo být dáno i nějaké jeho vedení. Často je ale jeho začátek spojen s rokem 1957, kdy se jej poprvé dalo studovat jako studijní obor ve Spojených státech amerických. Původní obor Sportmanagment došel i do České republiky, kde je překládán jako Sportovní managment. Pokud bychom chtěli zachovat a zoohlednit v překladu naše tradiční podmínky, je obsahově čistší překlad: „Managment tělesné výchovy a sportu“. Tato disciplína by měla spojovat klasické funkce managmentu se sportovním prostředím a sportovními organizacemi.

Pod pojmem Sportovní managment lze chápat způsob řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, sportovních klubů, družstev, které alespoň z části akceptují podnikatelsky orientované chování. [1]

Sportovní managment sahá i trochu dál. Zahrnuje i způsob řízení ve výrobě sportovního zboží, jako různé náčiní, výstroj, výzbroj a dalšího příslušenství. Dále také zahrnuje provozování sportovních areálů nebo také placených služeb v oblasti sportu. [2]

### 2.3.1 Sportovní manažer

Sportovní manažer by měl stejně jako klasický manažer ovládat teorii managementu a plnit funkce klasického manažera jako plánování, organizování atd. Nicméně se od klasického manažera liší svou specializací, a také přehledem vazeb na různých úrovních v managementu tělesné výchovy a sportu.

Sportovní manažeři by měli umět zabezpečit dostatek finančních prostředků, které jsou nutné k úspěšnému a zdárnému fungování sportovního klubu nebo zařízení. Zde je nutná určitá komunikace se sponzory a komunikace s městy či kraji pro získávání grantů a dotací. Je zde důležité určit si dobrou marketingovou strategii. Sportovní manažer by kromě toho, že umí peníze získat, měl umět s financemi rozumně nakládat. Kromě financí by měl manažer v oblasti sportu umět nastavit cíle a komplexně koordinovat řízení klubů. Vytvoření vhodné strategie pak zabezpečí dobré zázemí pro sportovce a trenéry, kteří mohou společně pracovat na růstu výkonnosti. [2]

### 2.3.2 Sportovní prostředí

Sportovní manažer musí uzpůsobit své činnosti dle sportovního prostředí, ve kterém působí. V České republice rozdělujeme tyto 3 základní sektory.

1. Spolkový sektor tělesné výchovy a sportu – do této kategorie patří spolky, sportovní kluby a jiná sdružení. Také zde patří organizace, které sporty zastřešují například: sportovní asociace, svazy a federace.
2. Komunální sektor – zde spadají školní kluby, řízení sportovních zařízení v komunální správě, ale také zajišťování rekreace a pohybu ve městech a zajištění sportovních aktivit pro handicapované.
3. Podnikatelský sektor – tady řadíme tělocvičny a jiná zařízení poskytující placené služby, výrobní podniky na sportovní potřeby nebo různé rekreační komplexy.

Sportovní prostředí lze ještě rozčlenit na neziskové a ziskové. V neziskovém prostředí má manažer různé výhody, jako například různé formy daňových úlev, vyskytuje se zde velká nabídka služeb. Manažer se ocitá v méně konkurenčním prostředí. Na druhou stranu je i řada nevýhod. Můžeme jmenovat například napjatý rozpočet, omezený kariérní postup, závislost na vládních organizacích, a také omezenost personálu, kde musíme počítat s dobrovolníky či neprofesionály. V ziskové oblasti je určitě větší prostor pro reklamu, a také vyšší ocenění zaměstnanců. Jako nevýhoda se může zdát větší konkurence nebo velká zodpovědnost. [2]

## 2.4 Sportovní Organizace

Ve sportovním prostředí působí paralelně sedm rozlišných typů organizací. Ty se liší jak druhově, tak institucionálně.

1. Občanská sdružení – podle zákona č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů.
2. Organizace s mezinárodním prvkem působící na území ČR v souladu se zákonem č. 116/1985 Sb. o podmínkách činnosti organizací s mezinárodním prvkem v České republice – jsou to mezinárodní sportovní federace, které mohou mít na území ČR své sídlo nebo zde působí prostřednictvím své organizační jednotky.
3. Rozpočtové nebo příspěvkové organizace zřízené ústředním orgánem státní správy. V případě příspěvkových organizací i obcí k zajišťování např. vrcholového sportu (dříve to byla Střediska vrcholového sportu, dnes jsou to tzv. Resortní sportovní střediska).
4. Nadace a nadační fondy zřízené podle zákona č. 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech, pokud jsou tyto subjekty zřízeny za účelem shromažďování prostředků určených k rozvoji sportu a tělovýchovy.
5. Zájmová sdružení právnických osob, pokud je za účelem jejich existence činnost v oblasti tělovýchovy a sportu.
6. Obchodní společnosti a družstva – která vznikají za účelem provozování sportovní činnosti (zejména vrcholové celostátní soutěže v kolektivních sportech).
7. Obecně prospěšné činnosti vzniklé za účelem poskytování obecně prospěšných služeb v oblasti tělovýchovy a sportu. [2]

### 2.4.1 Typy sportovních organizací

Podle typologie později rozdělujeme organizace na jednotlivé typy. Máme čtyři základní typy organizací:

1. Zastřešující sportovní organizace: Důležitým znakem je neomezený počet druhů provozovaných sportů, to znamená, že může zastřešovat více sportovních organizací. V dotacích obvykle existuje přímý vztah k příslušnému státnímu orgánu. Skrze tento orgán čerpá dotace ze státních rozpočtů. Zastřešující sportovní

organizace má svou právní subjektivitu. Příkladem tohoto typu organizace je například ČSTV- Český svaz tělesné výchovy.

2. Samostatná sportovní asociace: Oproti zastřešující sportovní organizaci se samostatná sportovní asociace omezuje pouze na jednu skupinu sportů nebo jeden sport. Dotace čerpá prostřednictvím své Zastřešující sportovní organizace. Má svou právní subjektivitu. Sportovní asociace také vstupuje do různých vztahů, a to například vztahu ke sponzorům či ostatním sportovním klubům. Příkladem samostatné sportovní asociace jsou různé sportovní svazy sdružené v ČSTV.
3. **Sportovní klub**: dříve se také užívalo tělovýchovná jednota, sdružuje obvykle provozovatele více sportů. Má přímý ekonomický vztah se samostatnou sportovní asociací, přes kterou čerpá dotace a příspěvky ze státních rozpočtů. Pokud čerpá z veřejných rozpočtů, jako jsou obce nebo kraje, tak působí samostatně, stejně tak jako při jednání se sponzory či jinými kluby. Má svou právní subjektivitu.
4. Sportovní oddíl nebo odbor: Sportovní oddíl je tím nejnižším typem sportovní organizace. Jeho existence je v rámci různých sportovních klubů. Různá ekonomická a právní omezení bývají dány mateřským sportovním klubem, pod který samotný sportovní oddíl spadá. Stejně tak čerpání financí je uskutečňováno skrze mateřský klub. [2]

#### 2.4.2 Způsob stanovení cílů

Cíle lze rozdělit do tří kategorií. Dělíme je jako cíle sportovní, sociální nebo ekonomické. Také je můžeme rozdělit z časového hlediska, a to na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Cíle podniku jsou do jisté míry ovlivněny jejich finanční situací daného klubu. Klub s většími finančními možnostmi si může dovolit stanovit dlouhodobější a ambiciózní plány, oproti těm klubům, které mají napjatý rozpočet a zabezpečí fungování klubu tak, aby nebyly v mínusu.

Ke sportovním cílům řadíme cíle, které můžeme měřit například umístěním družstva či jednotlivce. Je to i snaha zviditelnit klub dobrými výsledky či vítězstvími v soutěžích. Například můžeme uvést:

- Krátkodobé cíle: motivace k výkonům, příprava k výkonu, motivace sportovců atd.
- Střednědobé cíle: podpoření smysluplného využití volného času, rozvoj talentu u sportovců.



- Dlouhodobé cíle: podpora zdravého životního stylu a zdraví celkově, radost ze hry, atd.

Důležitou roli ve sportovních cílech hrají ty ekonomické. Tyto cíle jsou zaměřeny na tvorbu finančních zdrojů. Díky větším financím může klub zajistit plnění sportovních a sociálních cílů. Finance mohou vytvořit kvalitnější zázemí, větší vybavenost, a také jiné materiální zabezpečení. S portovní kluby, jenž fungují jako ziskové společnosti musí vyvíjet podnikatelskou činnost. Oproti tomu neziskové organizace jsou do jisté míry závislé na svých sponzorech a dotacích z měst. Jako konkrétní ekonomické cíle můžeme uvést například:

- Krátkodobé cíle: posílení reklamy, rozdělení prostředků, nakoupení vybavení, koupě dresů atd.
- Střednědobé cíle: nové vybudování image klubu, zlepšení řízení klubu, kvalitnější plánování rozpočtu.
- Dlouhodobé cíle: úspěšné hospodaření sportovního klubu, plánování dlouhodobých investic nebo rekonstrukcí.

Co se týká sociálních cílů klubů, ty jsou přímo závislé na plnění cílů ekonomických. Jako příklady sociálních cílů můžeme uvést:

- Krátkodobé cíle: kladený důraz na mezilidské vztahy, podpora vztahu prostřednictvím společenské akce.
- Střednědobé cíle: podpora atmosféry v klubu, vzájemné porozumění si členů v klubu, hledání nových společenských forem.
- Dlouhodobé cíle: podpora příslušnosti ke sportovnímu klubu, podpora spokojenosti členů klubu. [1]

## **2.5 Hospodaření sportovních klubů**

Hospodaření ve sportovním klubu je podobné jako hospodaření v obchodní společnosti. Jedná se o soubor ekonomických a správních činností, které zabezpečují správný chod organizace. Mezi tyto činnosti patří získávání finančních prostředků a postupné nakládání s těmito prostředky. Správa majetku, plnění daňových povinností, vedení účetnictví. Klub by měl dbát na to, aby plnil i jiné povinné právní předpisy.

Pro fungování hospodářství sportovních klubů je nutné analyzovat tvorbu finančních zdrojů, které zabezpečují chod organizace. Správné pochopení a analyzování zdrojů nám

pomůže vysvětlit samostatnost sportovních klubů i v našich podmínkách. Pokud analyzujeme strukturu výdajů, můžeme lépe pochopit problémy se kterými se potýkají sportovní kluby u nás. [7]

## 2.6 Možnosti financování sportovního klubu

Financování sportovních klubů v České republice můžeme rozdělit do dvou skupin, a to na zdroje hlavních činností klubu a vedlejších činností klubu. [9]

### 2.6.1 Hlavní činnosti klubů

Mezi hlavní činnosti sportovních klubů řadíme aktivity, které přímo souvisejí s fungováním klubu. Jsou to základní činnosti, které najdeme ve většině sportovních klubů v České republice. Patří zde: členské příspěvky, dary, příspěvky municipalit, příspěvky od zastřešující sportovní organizace, dotace od státu, vstupné, startovné a někdy i úroky z uložených vkladů.

**Členské příspěvky:** výši a způsob platby určuje valné hromada. Příspěvky dále dělíme na: zápisné, členské a oddílové příspěvky.

- **Zápisné** platí člen pouze jednou, a to při vstupu do nového sportovního klubu, jedná se o jakýsi poplatek za vedení člena v evidenci sportovního klubu. S tímto druhem sportovního příspěvku se můžeme setkat například v golfu.
- **Členské příspěvky** se obvykle platí jednou do roka, každým členem zapsaným v evidenci sportovního klubu. Výtěžek z těchto příspěvků pomáhá k financování administrativních a jiných činností v klubu.
- **Oddílové příspěvky** se mohou platit jak měsíčně, tak ročně. Tyto příspěvky slouží k přímému financování činnosti oddílu, to může znamenat pokrytí startovného do sportovních soutěží a jiné.

**Dary:** Tyto zdroje poskytují nejčastěji dlouholetí členové. Poměrně oblíbené jsou v sokolech. Tyto dary dávají lidé s velkým osobním vztahem ke klubu a nežadají za ně žádnou protislužbu či jiné výhody. Dary mohou být jak peněžité, tak nepeněžité. V dnešní době existují nadace nebo nadační fondy, které poskytují peníze sportovním klubům. Peníze získané od nadací jsou vynaloženy na jednotlivé účely, které určí představenstvo.

**Příspěvky municipalit:** V České republice se dá říci, že obce částečně pomáhají sportovním klubům, které v dané obci sídlí. Příspěvek municipalit je nejčastěji používaný

v nepeněžitě formě. Jako příklad můžeme uvést materiál pro opravy nebo vypůjčení nářadí potřebného k údržbě, a nebo k vypůjčení zahradní techniky (sekačky na trávu). Důležitou roli zde hrají vztahy mezi vedením sportovního klubu a vedením města. V některých obcích jsou sportovní plochy vlastněny městem a město je za symbolickou cenu pronajímá klubům.

**Příspěvky od zastřešující sportovní organizace:** V České republice je nejvýše postavenou organizací Česká Unie Sportu, která vznikla 27. dubna 2013 formou transformace a změny názvu ČSTV. Pod touto organizací jsou všechny jiné svazy, kluby, oddíly apod. Jejím hlavním posláním je vytvářet ideální podmínky pro sportovní činnost, která se uskutečňuje v jejich základních člancích. To znamená ve sportovních klubech, tělovýchovných jednotách a národních sportovních svazech. [10]

**Dotace od státu:** Stát poskytuje dotace vždy k určitému účelu. V sportovních klubech investuje stát většinou na stavbu nebo rekonstrukci sportovních zařízení nebo částečného krytí nákladů na údržbu a provoz. Od státu jsou také časté příspěvky, když se jedná o práci s talentovanou mládeží. O rozdělování dotací na sport se v ČR stará Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, na jehož stránkách jsou k nalezení veškeré formuláře potřebné k poslání žádosti o dotaci. Dotaci lze získat na programy jejichž přehled lze nalézt v tabulce 2.1.

*Tabulka 2.1 Přehled programů*

<b>Přehled programů</b>	
<b>Číslo programu</b>	<b>Název Programu</b>
Program I.	Sportovní reprezentace ČR
Program II.	Sportovně talentovaná mládež
Program III.	Činnost sportovních organizací
Program IV.	Údržba a provoz sportovních zařízení
Program V.	Činnost sportovních svazů
Program VI.	Významné sportovní akce
Program VII.	Zdravotně postižení sportovci
Program VIII.	Organizace sportu ve sportovních klubech
Program IX.	Organizace školního a univerzitního sportu
Program X.	Projekty pro sportování veřejnosti

Vlastní zpracování dle [13]

**Vstupné:** Je to asi nejtradičnější forma přísunu peněžních zdrojů. Výše jeho ceny se odvozuje z úrovně soutěže, kterou daný klub hraje. V nejnižších soutěžích bývá vstupné někdy i dobrovolné, ale v prvních soutěžích se ceny vstupenek v České Republice pohybují ve stovkách korun. Největší příjmy ze vstupného mají sporty jako fotbal a hokej. Tyto sporty jsou velice oblíbené a často kluby vlastní stadiony nebo haly s velkou kapacitou míst. U jiných sportů, kde návštěvnost není tak velká, mají vstupné menší podíl na příjmech sportovního klubu.

**Startovné:** Startovné se nejvíce používá v krátkých sportovních turnajích nebo při různých turnajích v individuálních sportech. Peněžní příjem, který je obdržen ze startovného často putuje na pokrytí nákladů na samotné uspořádání turnaje. Organizátor pak vybere startovné od všech zúčastněných, zaplatí výdaje nutné s pořádáním a případně mu mohou zbyť peníze do klubové pokladny.

**Úroky z uložených vkladů:** Některé kluby vkládají své peníze na různé bankovní a spořicí účty. Úroky však z těchto institucí jsou tak malé, že jsou téměř zanedbatelné ve finálním důsledku. Lepších úroků se dá dosáhnout při vložení peněz do termínovaných vkladů, či jiných finančních produktů. [8]

## 2.6.2 Vedlejší činnosti klubů

Tyto činnosti klubu, jsou různé podpůrné aktivity. V Klubu se mohou nebo nemusí vyskytovat. Dokážou vytvořit část výnosů, kterou mohou zahrnout do svých rozpočtů. V Českém sportovním prostředí hrály tyto aktivity velkou roli jako zdroj příjmu a pomáhal organizacím působícím ve sportu jistou nezávislost na státních orgánech. Mezi tyto činnosti patří: sponzoring, klubové suvenýry, nájemné, klubové restaurace, ubytovací zařízení, bankovní půjčky, výpůjčky od členů klubu a výnosy z odvodů ze sázkových her.

**Sponzoring:** jedná se o obchodní vztah, kde je na jedné straně sponzor jako poskytovatel zdrojů finančních, materiálních nebo zboží či služeb. Na straně druhé je pak sponzorovaný, který poskytuje práva a asociace ke komerčnímu užití. Je to specifická forma spolupráce a komunikace, kdy sponzor i sponzorovaný naplňují své cíle prostřednictvím druhé strany. Sponzorovaný může díky zdrojům od sponzora snadněji uskutečňovat své projekty. Sponzorovi pak sponzorovaný pomáhá oslovovat lidi a plnit mu tak jeho komunikační cíle. [10]

Sportovní sponzoring podporuje jak týmy, jednotlivce, kluby, tak i celé sportovní akce, sportovní prostory nebo velké sportovní události a celé soutěže. Zde se jako forma protislužby bere výskyt jména sponzora v názvu soutěží, a nebo na dresech či jiných sportovních



vybaveních. Z názvu soutěží můžeme uvést například FORTUNA liga, první fotbalová liga v České republice. Ze sponzorství prostoru např. OSTRAVAR arénu, která je postavena v Ostravě. Sponzor může nabývat různých pozic a zohledňuje se i to, jestli se jedná o jednoho nebo o více sponzorů. Jako základní rozlišení sponzorů patří:

- Výhradní sponzor: jediný sponzor pro danou sportovní akci.
- Generální sponzor: patří mezi hlavní sponzory události, ale není jediný.
- Titulární sponzor: podle sponzora je pojmenovaná celá sportovní akce nebo událost.

Sponzorství je tedy účinný marketingový nástroj, který zlepšuje image a určité povědomí o značce sponzora, celkové zviditelnění loga firmy. Toto povědomí o firmě může pak zvýšit podíl sponzora na trhu. Na druhou stranu i sponzorství je spojeno s řadou rizik a s určitými výdaji. Jako příklad můžeme uvést postavení a provozování vlastních stánků, náklady na prezentaci atd. [10]

**Klubové suvenýry:** Mezi klubové suvenýry patří různé věci a předměty se symbolikou nebo logem sportovního klubu. V českém prostředí je to velmi zajímavá a oblíbená aktivita zejména u ledního hokeje u fotbalu, které v České republice patří k nejoblíbenějším sportům. Suvenýry se však nemusí pojit pouze se sportem nebo sportovním klubem. Populární jsou různé oblečení a jiné upomínkové předměty spojené s velkými sportovními událostmi jako například Olympijské hry, mistrovství světa a mistrovství Evropy. U těchto akcí je pak příjemce z prodeje suvenýrů sportovní svaz, který je většinou pořadatelem těchto akcí. Suvenýry sportovních klubů je možné zakoupit, buď přímo na sportovních zápasech, nebo ve specializovaných funshopech. Na obrázku číslo 2.1 vidíme, jak může vypadat klubový suvenýr. [8]

*Obrázek 2.1 Klubový suvenýr: pánské tričko s logem klubu*



[13]

**Nájemné:** Nájemné obdrží sportovní kluby za pronájem svých prostor někomu jinému, například k organizování sportovní akce nebo poskytnutí ploch jinému klubu. Podmínkou je, aby daný klub byl vlastníkem těchto ploch, pokud je chce dále pronajímat. Ve fotbalovém prostředí se můžeme setkat například u hřišť s umělým povrchem, která se pronajímají k tréninkům nebo zápasům hlavně přes zimu, kdy menší kluby nemají k dispozici svá hřiště.

**Klubové restaurace:** Jedná se o jednu z tradičních aktivit. Kluby při budování prostor si naplánovaly místo pro hospody či restaurace. V těchto prostorech si mohli diváci během zápasu koupit občerstvení. Od velikosti klubu, a také restaurace se vyvíjela šíře nabízeného sortimentu. Klubové restaurace jsou v provozu i mimo sportovní utkání a slouží jako místo setkání fanoušků klubu nebo k pořádání klubových oslav a jiné.

**Ubytovací zařízení:** Tato forma u nás není až tak běžná, ale můžeme se s ní setkat například u našich západních sousedů, tedy v Německu. Kluby, které měly dostatek volných prostor vybudovaly malé ubytovny. Tato zařízení pak slouží k ubytování týmů jedoucích na soustředění nebo zde mohou bydlet i trenéři či jiní pracovníci a udržbaři, potřební pro chod klubu a celého areálu.

**Bankovní půjčky:** V současné době mohou sportovní kluby využívat možnosti finančních půjček u bankovních institucí. Z logického hlediska by získání úvěru nemělo dělat

institucím problém, jelikož vlastní určitý majetek, kterým mohou ručit za vypůjčené peníze. Sportovní kluby této možnosti příliš nevyužívají, a to s několika důvodů. Za prvé kvůli úrokům, kdy při vrácení peněz svou dlužnou částku přeplatí. A za druhé, že zde existuje riziko nesplacení úvěru, z něhož později vyplyne zabavení majetku.

**Výpůjčky od členů klubu:** Tato forma není nijak hojně využívána, nicméně tato možnost zde existuje. V minulosti patřila k používaným metodám. Mezi kluby fungovala jistá solidarita a spolupráce. Kluby patřící pod jednu organizaci si navzájem půjčovaly peníze. Tyto peníze většinou putovaly do různých investičních projektů a jiných akcí spojených zejména s rekonstrukcí areálů. Tyto půjčky potřebovaly být dobře právně ošetřeny tak, aby předmět výpůjčky nebo celý rekonstruovaný majetek nemohl být zcizen jinou osobou.

**Výnosy z odvodů ze sázkových her:** V minulosti bylo běžné, že příjmy klubů pocházely z výnosů společnosti SAZKA, a.s. Ta patřila do nejziskovějších podniků a v České republice a téměř 50 % jejich výnosů šlo právě na podporu sportu. Pro lepší představu 50 % jejich výnosu znamenalo asi 1 mld. Kč. V Praze Libni se SAZKA, a.s. rozhodla zainvestovat do hokejové haly, kde se mělo konat mistrovství světa v ledním hokeji. Hala je dnes známá jako O2 aréna. Díky této investici se společnost dostala do finančních problémů a nebylo možné, aby nadále sponzorovala svazy a kluby v České republice. [9]

Dnes platí zákon nový tzv. loterijní zákon č. 215/2013 Sb., který je účinný od 1.1.2014. Platí, že finanční příspěvky z loterijních společností dostane Český Olympijský výbor, který nadále rozděluje prostředky na podporu sportovních aktivit dětí a mládeže. Tyto peníze putují sportovním organizacím bez ohledu na to, zda sport, který provozují, je olympijský nebo nikoliv. Od 1.1.2016 přišel v platnost další zákon, který stanovil odvod z výnosů loterijních společností na 23 %. Dalším faktem je, že do budoucna se s tímto povinným příspěvkem nepočítá, tudíž český sport přijde o podporu financování výchovy dětí a mládeže.

## 2.7 Finanční výkazy

Veškeré práce s financemi se zádávají do účetních výkazů, pro lepší přehlednost a kontrolu. Výkazy se rozdělují na stavové, ty zachycují stav v konkrétním okamžiku a jsou pevné. Druhým typem výkazu jsou výkazy tokové, ty znázorňují určitý přesun financí. Základními třemi výkazy, se kterými se běžně setkáváme jsou rozvaha, výkaz zisku a ztrát a cashflow. První z uvedených je příkladem stavového výkazu a zbylé dva jsou výkazy tokové. [8]

### 2.7.1 Rozvaha

Rozvaha je souhrnný písemný přehled o majetku podniku a o zdrojích financování podniku k určitému datu. Při zákládání podniku nebo i sportovních klubů se vypracuje počáteční rozvaha, kde je ukázán počáteční stav. Dále se rozvaha sestavuje na konci účetního období. Tato rozvaha se označuje jako konečná.

V rozvaze máme znázorněn přehled aktiv a pasiv firmy nebo podniku. Mezi aktiva řadíme:

- Dlouhodobý majetek, ten dělíme na hmotný, nehmotný a finanční.
- Oběžná aktiva zde patří: zásoby, pohledávky, ty jsou buď dlouhodobé nebo krátkodobé.
- Krátkodobý finanční majetek. Ten znázorňuje například stav konta na běžném účtu nebo hotovost umístěnou v pokladně.
- Pohledávky za upsaný základní kapitál.
- Odpisy za dlouhodobý majetek. Ty však do rozvahy zapíšeme se záporným znaménkem.

Na druhé straně proti aktivům jsou pasiva, neboli zdroje krytí. Ty rozdělujeme na dvě skupiny, tedy vlastní kapitál a cizí zdroje. Do první skupiny řadíme: základní kapitál podniku, kapitálové fondy, rezervní fondy, fondy ze zisku, dále výsledky hospodaření minulých let, a také výsledek hospodaření účetního období. Do cizích zdrojů patří: rezervy, závazky, ty jsou krátkodobé nebo dlouhodobé. Poté zde patří bankovní úvěry a jiné výpomoci z cizích zdrojů.

Rozvaha musí splňovat bilanční pravidlo, jak už ostatně vyplývá z názvu. Je důležité aby se v součtu aktiva rovnala pasivům, jinak je rozvaha neplatná. [6]

### 2.7.2 Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztrát je tokový výkaz, který znázorňuje náklady a výnosy dané organizace, podniku nebo firmy za určité sledovací období. Na základě odečtení nákladů od výnosů zjistíme hospodářský výsledek za účetní období. Pokud je výsledek kladný, tedy náklady byly menší než naše výnosy, tak jsme v zisku. Pokud tomu tak není a my jsme naopak měli větší náklady, než výnosy, tak se naše organizace ocitá ve ztrátě. Výsledek hospodaření se pak zaznamenává i do rozvahy, a to na stranu pasiv do vlastního kapitálu a do výsledku hospodaření minulých let.

Náklady se rozumí určité vynaložení ekonomických zdrojů na potřebný výkon a výsledek aktivity. Náklady jsou převoditelné i na peníze. Vynaložené náklady přinášejí organizaci prospěch. Náklady dělíme z několika různých hledisek. Pro výkaz zisku a ztrát je potřebné si náklady rozdělit na provozní a finanční. Dále se musí rozlišit na: z běžné činnosti nebo z mimořádné činnosti.

Výnosy jsou definovány jako ekonomický prospěch. Jsou to všechny složky, jež byly získány podnikem a jsou odměnou za jeho provozované činnosti v určitém sledovacím období. Výnosy je možno převést na peníze. Vysokých výnosů získáme kvalitním a účelným využitím našich ekonomických zdrojů. [16]

V tabulce 2.2 můžeme vidět teoretickou a zjednodušenou ukázkou výkazu zisku a ztrát. Můžeme v ní vidět jak se náklady odečítají od výnosů. Výsledný zisk pak za celé účetní období sečteme a zdaníme.

*Tabulka 2.2 Smyšlená a zjednodušená ukáзка výkazu zisku a ztrát*

Výkaz zisku a ztrát		
Položky	1. pololetí	2. pololetí
Výnosy celkem	100 000	100 000
Provozní náklady	50 000	50 000
Finanční náklady	10 000	10 000
Náklady celkem	60 000	60 000
Výsledek hospodaření	40 000	40 000
Kumulativní výsledek hospodaření	40 000	80 000
Daňový základ		80 000
Daň 19 %		15 200
Výsledek hospodaření		64 800

Tabulka 2.2. Vlastní zpracování

### 2.7.3 Výkaz Cashflow

Třetím výkazem potřebným ke znázornění podnikových financí je výkaz Cashflow. V doslovném překladu si můžeme rozdělit slovo na cash= hotovost a flow= tok, můžeme říct, že v češtině je slovný ekvivalent peněžní tok. Jedná se o tokový výkaz, který porovnává vztah reálných peněžních příjmů s reálnými peněžními výdaji. Ve výkazu cashflow tedy pracujeme se skutečným pohybem peněz. Ukazuje nám konkrétní změny peněžních prostředků v určitém

sledovaném období. V tomto výkazu rodělujeme peněžní toky ze tří oblastí a to z provozní, z investiční a z finanční činnosti.

- Provozní činnost: zde jsou činnosti spojené s provozem organizace. Jako příklady můžeme uvést: změny zásob, změny závazků a pohledávek.
- Investiční činnost: zde spadají změny dlouhodobého majetku a také změny ve zdrojích jeho krytí. Příklad je v této skupině nákup stroje.
- Finanční činnost: v této skupině se vyskytují všechny finanční transakce. Například splacení dluhů nebo placení dividend.

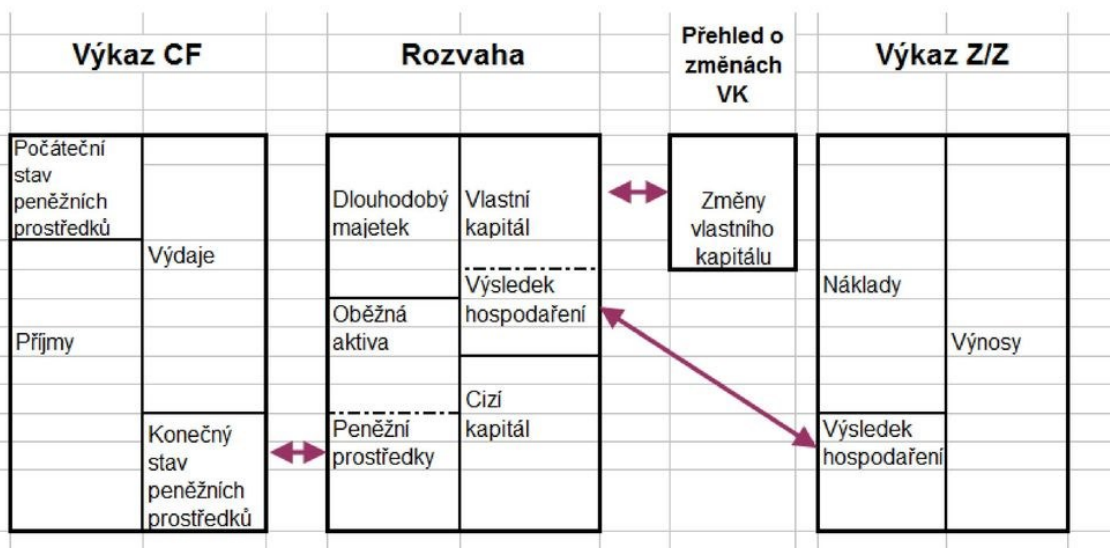
Cashflow můžeme vypočítat dvěma metodami a to přímou a nepřímou metodou. [12]

#### 2.7.4 Vazby mezi finančními výkazy

Pro lepší pochopení chodu podniku a jeho financí, je důležité pochopit provázanost těchto tří finančních výkazu. Pro lepší znázornění použijí obrázek, znázorňující vazby mezi účetními výkazy: rozvaha, výkaz zisku a ztrát a cashflow. Jak už se můžeme dočíst výše výsledek hospodaření, který zjistíme z výkazu zisku a ztrát se nám promítne do rozvahy a to na stranu pasiv, konkrétně do výsledku z hospodaření. Pomocí výkazu Cashflow zjistíme konečný stav finančních prostředků. Ty se nám promítnou v rozvaze, na straně aktiv, konkrétně ve finančních aktivech. V obrázku číslo 2.2 lze vidět propojení mezi účetními výkazy.

Obrázek 2.2 Vztahy mezi účetními výkazy

# VAZBY MEZI ÚČETNÍMI VÝKAZY



Obrázek 2.2 Vztahy mezi účetními výkazy. [16]

## 2.8 Metody a techniky výzkumu

Tato kapitola je zaměřena na prováděné techniky a metody výzkumu. Bude popisovat jejich teoretické fungování, dělení a použití. Metody budou realizovány v 3. kapitole, kde budou uvedeny v praxi při zkoumání celkového hospodaření daného sportovního klubu

### 2.8.1 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním ze základních nástrojů používaným pro zjištění strategické situace podniku. Analyzuje jak složky z vnějšího, tak i z vnitřního prostředí organizace. Tato analýza pomáhá komplexně vyhodnotit situaci celé organizace. Dokáže nalézt problémy v organizaci a také je schopna ukázat nové možnosti růstu nebo směry, kterými by se mohla celá organizace pohybovat. Samotný název SWOT analýza, je zkratka anglických slov, díky kterým pak hledáme a zkoumáme naši situaci. První dvě písmena SW hodnotí vnitřní faktory firmy a druhé dvě písmena OT hodnotí faktory přicházející z vnějšku celé organizace.

Vnitřní faktory:

- S=STRENGTHS – Silné stránky: zde se uvádí silné stránky organizace, její přednosti a výhody.
- W=WEAKNESSES – Slabé stránky: do této skupiny řadíme slabiny celé organizace.

Vnější faktory:

- O=OPPORTUNITIES – Příležitosti: do příležitostí spadají činnosti nebo nové směry, kde by se mohla organizace realizovat a popřípadě posunout.
- T=THREATS – Hrozby: hrozby, které mohou z vnějšího prostředí ohrozit chod a postavení naší organizace. [7]

### 2.8.2 Práce s dokumenty

Pracování s dokumenty zahrnuje soustředěné a organizované prostudování dostupných dokumentů. Tyto materiály byly vypracovány někým jiným z informacemi z terénu. Je důležité celé dokumenty pročíst a vybrat z nich ty části, které jsou potřeba ke zjištění námi vybraných problémů na konkrétní výzkum. Také je třeba brát v potaz jejich důvěryhodnost a správnost.

Dokumenty dělíme do několika skupin:

- Dokumenty, které schromaždují určité údaje. Například: úřední záznamy, výpisy z rejstříků, zápisy a výkazy
- Dokumenty osobního charakteru tj. různé deníky, odborní dopisy, různé kroniky, ale i životopisy
- Dokumenty statistického charakteru, často to bývají různé ročenky, které porovnávají situace v jiných letech.
- Jiné dokumenty, zde řadíme články z novin a časopisů, filmové zpracování nebo odborné televizní dokumenty. [2]

### 2.8.3 Rozhovor

Rozhovor je jakási diskuze mezi tazatelem (ten co pokládá otázky) a respondentem (tázaný člověk, který na otázky odpovídá) o určitém tématu. Před rozhovorem by si měl tazatel předpřivat otázky, a také vybrat druh rozhovoru, který chce praktikovat. Důležité je, aby tazatel v průběhu diskuze používal jednoduchý a srozumitelný jazyk, aby případně nepletl respondenta



nesrozumitelnými otázkami a větami. Na úvod by měl tazatel pokládat těžší otázky a to z toho důvodu, že ze začátku je respondent plně soustředěný. Při rozhovoru je potřeba, aby si člověk, který pokládá otázky držel od tázaného určitý odstup a vyloučil své subjektivní a podbízivé otázky. Ke konci by měl tazatel vyvolat pozitivní dojem a ukázat, že celý rozhovor je něčemu přínosem.

Rozhovory můžeme členit do několika skupin:

- Nestrukturovaný rozhovor: znakem tohoto rozhovoru je spontánnost. Otázky vznikají samovolně v průběhu diskuze. Respondent může odpovídat a překládat své názory bez nějakého omezení. Problémem u tohoto typu může být špatné zaznamenávání informací a jejich následné vyhodnocení. Pokud není celý rozhovor nahrán.
- Narativní rozhovor: je to obdoba nestrukturovaného rozhovoru s tím rozdílem, že samotný respondent vypráví o vybraném tématu bez nějaké iniciativy ze strany tazatele.
- Polostrukturovaný rozhovor: tazatel si předpřipraví kostru otázek, na které by se chtěl respondenta ptát. Ty však může pokládat v libovolném pořadí. Může se tak přizpůsobit atmosféře a tempu celého rozhovoru. Nejsou vyloučeny ani okamžité reflektivní doplňující otázky, které pomáhají pochopit určitou odpověď respondenta. Tento typ by se měl odehrávat v předem určeném prostředí, například kancelář nebo restaurace.
- Strukturovaný rozhovor: struktura a pořadí otázek jsou zde pevně dány a v žádném případě by se neměli menit. Rozhovor je často formální a stylizovaný. Respondent si často dává pozor na to co říká a tazatel se někdy nemůže dostat k většímu počtu informací.[10]

### **3 Praktické zkoumání hospodaření daného sportovního klubu**

Tato část Bakalářské práce se zabývá praktickou částí a zkoumáním hospodaření daného sportovního klubu. Nejprve jeho současnou situací a cílemi do budoucna. Později jeho samotným hospodařením, analýzou výkazu zisku a ztráty, a také analýzou účetní rozvahy. V závěru kapitoly bude představena SWOT analýza sportovního klubu a rozhovor s klubovým představitelem.

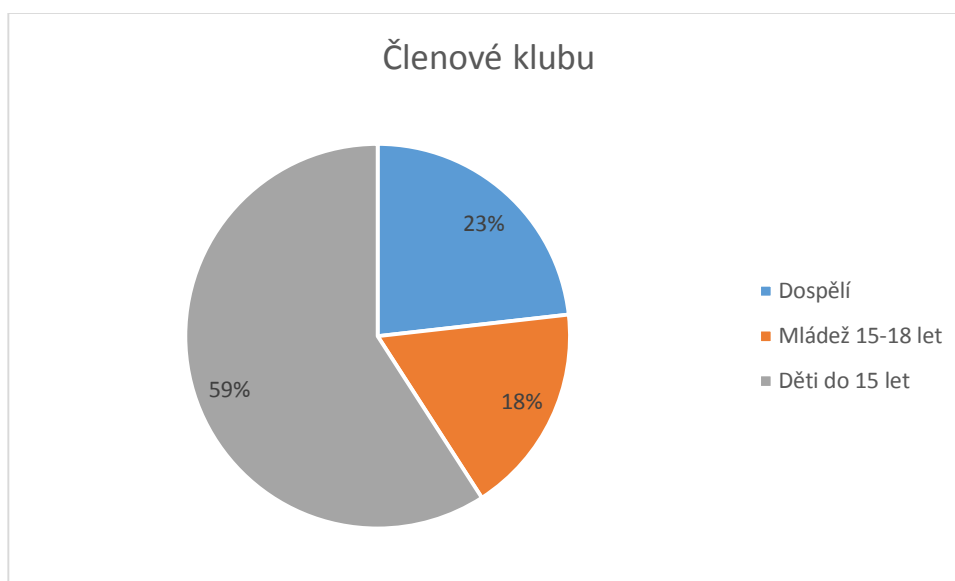
#### **3.1 Současná situace klubu**

V této kapitole bude rozebrána současná situace klubu. Tím je myšleno současný počet členů klubu a jeho věkové rozpětí, dále seznámení s klubovými oddíly a krátká charakteristika každé kategorie. Poté budou rozebrány cíle, které má klub nastaven, a které si plánuje splnit a dodržet.

##### **3.1.1 Členská základna**

Klub v současné době má členskou základnu v počtu 181 lidí. 80 % členů pochází přímo z daného města, kde klub figuruje. Největší část tvoří děti do 15 let, těch je v klubu zaregistrováno 107. Druhá věková skupina je mládež, zde se řadí dorostenci ve věku od 15 do 18 let. V klubu je v tomto věkovém rozmezí registrováno 32 hráčů. Poslední skupinou jsou dospělí, tedy lidé starší 18 let. V této věkové kategorii je registrováno 42 osob. Členská základna je důležitá jako údaj pro získávání dotací. Dotace jsou udělovány hlavně podle počtu nedospělých členů, tedy mládeže a dětí. Pro lepší představu o struktuře členů daného klubu poslouží graf číslo 3.1, ve kterém lze spatřit procentuální zastoupení členů v různých věkových kategoriích.

Graf 3.1 Členové klubu



Graf 3.1 Členové klubu, vlastní zpracování dle poskytnutých informací.

### 3.1.2 Klubové oddíly

Daný sportovní klub má celkem 8 sportovních oddílů, které hrají různé soutěže a jsou rozděleny dle věkových kategorií.

- Předpřípravka (benjamínci): nejmladší kategorie, zde jsou ty nejmenší děti do věku 8 let. Trenéři v této kategorii se snaží hráčům ukázat a předat základní pohyby pro zdravý rozvoj. Nejde zde ještě o fotbal, ale spíše o aktivní pohyb dětí na čerstvém vzduchu. Předpřípravka se neúčastní žádné soutěže, pouze navštěvuje víkendové turnaje.
- Mladší příprava: v této kategorii jsou děti, které mají 8 až 9 let. Zde už se trenéři snaží učit základní fotbalové pohyby a pěstovat technické návyky pro práci s míčem. Mladší příprava hraje okresní soutěž a také se pravidelně účastní turnajů.
- Starší příprava: kategorie má členy ve věku od 10 do 11 let. Hraje se systémem 5+1 na menším hřišti. Kluci už mají fotbalové návyky a snaží se i o jednoduché kombinace. Hráči hrají okresní přebor starších přípravků a také navštěvují víkendové turnaje.
- Mladší žáci: za mladší žáky hrají děti ve věku 12 až 13 let. Hřiště se zvětšuje a zápasy se hrají v 8 lidech systémem 7+1. Malí fotbalisti v tomto klubu a v této kategorii hrají krajskou soutěž.

- Starší žáci: v této kategorii působí hráči od 14 do 15 let. Hra probíhá už na celé hřiště v 11 hráčích. Starší žáci, stejně tak jako mladší žáci, hrají krajskou soutěž.
- Dorost: dorostenci hrajou krajskou dorosteneckou soutěž a působí zde hráči ve věku od 15 do 19 let.
- Muži B: v této kategorii hrají muži jejichž věk už není dorostenecký. V mužských kategoriích není už nijak omezená věková hranice seshora, záleží spíše individuálně na každém hráči, zda chce nebo nechce fotbal hrát. V této kategorii působí bývalí dorostenci nebo hráči z A týmu, kteří se rozehrávají po zranění. V současné době hrají muži B okresní přebor.
- A-tým: Vizitkou každého sportovního klubu je jejich A-tým, který reprezentuje a dělá klubu jméno. Hráči v A-týmu hrají čtvrtou nejvyšší soutěž v České republice tedy divizi a mají ambice postoupit do třetí nejvyšší soutěže. Struktura týmu je složená jak z hráčů, kteří přestoupili z jiných klubů tak z místních odchovanců. Hrát v A-týmu by mělo být snem každého hráče v kategoriích od přípravky až po dorost a B. tým.

Mezi kategoriemi funguje určitá provázanost a posouvání hráčů. Fotbalisté, kteří jsou technicky vyspělejší než jejich vrstevníci můžou navštěvovat kategorii starší. Největší posuny jsou v nemladších kategoriích, kde splupracují hlavně týmy přípravek a žáků. Spolupráce však probíhá třeba mezi dorostem a B-týmem, kde kluci, kteří věkem brzy nebudou dorostenci, chodí trénovat a hrát zápasy s muži, aby si už postupně zvykali na mužský fotbal a jiné tempo hry. Ten se od toho dorosteneckého do jisté míry odlišuje. Nejtalentovanější hráči pak dostanou možnost poprat se o místo v A- týmu.

### 3.1.3 Cíle Klubu

Jak už bylo popsáno v teoretické části v kapitole stanovení cílů, rozlišujeme cíle z časového hlediska na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Z jiného hlediska můžeme cíle ve sportovním klubu dělit na sportovní, sociální a ekonomické. Z rozhovorů a jiných poskytnutých informací od členů klubu byly zjištěny níže uvedené cíle.

Sportovní cíle jsou hlavně orientovány na výkon jednotlivých týmů a také na zdravý pohyb hráčů. Sportovní klub FC XY má jako sportovní cíle:

- Rozvoj fotbalových dovedností.
- Propojování a spolupráce kategorií.

- Postup dorosteneckého klubu do krajského přeboru, aby mohla být využita kapacita členů a mohl se tak rozdělit dorost na dvě kategorie starší a mladší dorost.
- Postup B-týmu do krajské soutěže.
- Postup A-týmu do třetí nejvyšší soutěže v ČR.

Pro splnění sportovních cílů je nepochybně důležité mít dobře zabezpečenou ekonomickou stránku celého sportovního klubu. Jako cíle ekonomické má klub stanoveny tyto cíle:

- Zabezpečení stávajících výdajů.
- Získání nových sponzorů.
- Spolupráce se stávajícími sponzory.
- Posílení reklamy a propagace klubu na sociálních sítích.
- Odměňování trenérů a hráčů.
- Úspěšné hospodaření bez ztrát nebo dluhů.

V neposlední řadě si klub stanovuje i sociální cíle, které bývají nedílnou součástí v každém klubu. Sociální vztahy bývají důležité a to daný klub ví a jako své sociální cíle si stanovuje:

- Posilování vztahu mezi kategoriemi a hráči.
- Posilování vztahů mezi rodiči a klubem, hlavně u nejmladších kategorií.
- Příjemná atmosféra na utkáních.
- Organizace kulturních akcí pro fanoušky a příznivce klubu jako například sportovní ples.

### **3.2 Rozbor hospodaření sportovního klubu**

Následující kapitola je věnována rozboru a analýze a hospodaření sportovního klubu. Budou zde rozebrány náklady a výnosy z roků 2016 a 2017. Dále zde bude znázorněno meziroční srovnání hospodaření za roky, o níž byly poskytnuty informace.

### 3.2.1 Náklady

Náklady se dělí do několika skupin. Každá skupina se v jiném roce podílí jinak na celkovém součtu. V této kapitole budou rozebrány náklady z let 2016 a 2017 a jejich celkové srovnání.

### 3.2.2 Náklady v roce 2016

V roce 2016 byla největší položka spotřebované nákupy a nakupované služby. Jelikož je tato položka nejnákladnější a nejčlenitější bude detailně zobrazena v tabulce 3.1. Tabulka znázorňuje nejnákladnější položku pro sportovní klub. Lze z ní vypožiorovat, že klub vynaložil 415 tisíc Kč na materiály a energie a ostatní služby potřebné k chodu areálu. Další položka v tabulce je částka utracena za opravy a údržbu areálu za 144 tis. Kč. Náklady na cestovné činily 130 tisíc Kč a náklady na reprezentaci 64 tis. Kč. Poslední položkou jsou ostatní služby za které klub vynaložil 916 tis. Kč. Mezi tyto služby můžeme řadit různé pronájmy hal či jiných ploch a jiné ostatní služby.

*Tabulka 3.1 spotřebované nákupy a nakupované služby v celých tisících Kč*

Spotřebované nákupy a nakupované služby	1669
Spotřeba materiálu, energie a ostatní	415
Opravy a udržování	144
Náklady na cestovné	130
Náklady na reprezentaci	64
Ostatní služby	916

Tabulka 3.1: vlastní zpracování.

Největší položka za rok 2016 byly tedy spotřebované nákupy a služby, nicméně klub měl v období od 1.1.2016 do 31.12.2016 i jiné náklady. Další položkou byly osobní náklady, kde patří mzdy pro trenéry. Méně nákladnou položku tvořily daně a poplatky. Poslední dvě položky byl jedny z největších a to jsou ostatní náklady a odpisy. Ve výkazu je znázorněna také daň z příjmu. V celkovém součtu vynaložil klub za náklady v roce 2016 přesně 3 651 000 Kč. Pro lepší představu jsou náklady znázorněny v tabulce 3.2.

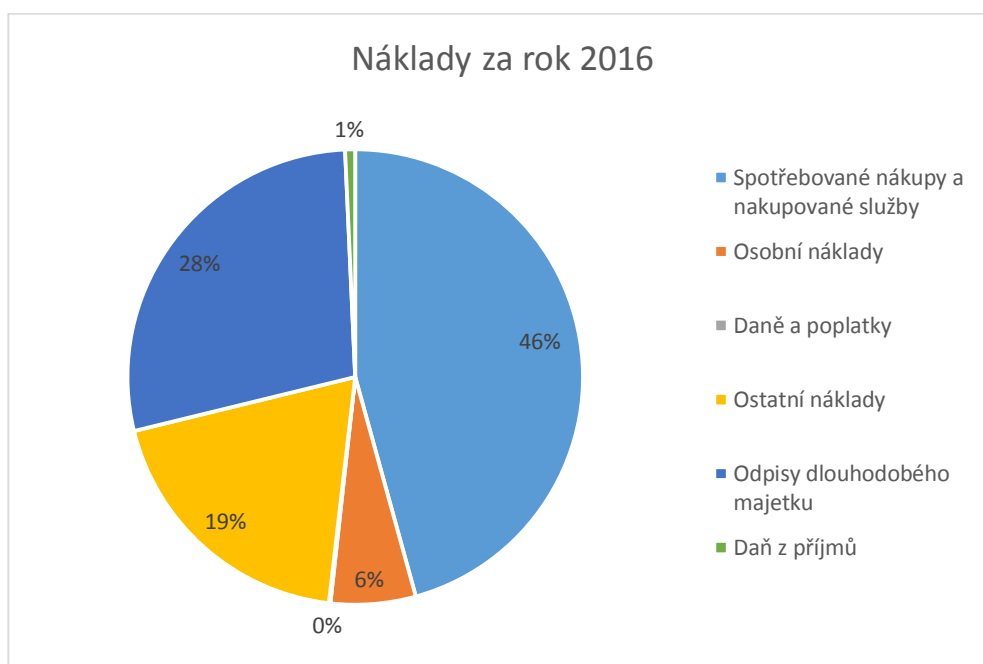
Tabulka 3.2 náklady za rok 2016 v celých tisících Kč

Náklady za rok 2016	
Spotřebované nákupy a nakupované služby	1669
Osobní náklady	220
Daně a poplatky	4
Ostatní náklady	706
Odpisy dlouhodobého majetku	1026
Daň z příjmů	26
<b>Celkem</b>	<b>3651</b>

Tabulka 3.2: vlastní zpracování,.

Pro grafické představení a lepší znázornění jak se konkrétní náklad podílí na celkovém součtu nákladu poslouží graf 3.2.

Graf 3.2 Náklady za rok 2016



Graf 3.2: Vlastní zpracování.

Z grafu lze vyčíst, že největší položka spotřebované nákupy a nakupované služby tvoří téměř polovinu všech nákladů sportovního klubu. Druhá největší položka tvoří 28 % z celkových nákladů a to jsou konkrétně odpisy dlouhodobého majetku. Ostatní náklady se podílí na celkovém součtu 19 %. Osobní náklady tvoří 6 % z celkových nákladů a co se týká daní a poplatků a daní z příjmu, tak tvoří téměř zanedbatelnou část a to 1 % v celkovém součtu.

### 3.2.3 Náklady v roce 2017

Náklady v roce 2017 jsou zjišťovány v období od 1.1.2017 do 31.12.2017. Jejich složení bylo podobné jako v roce 2016, ale částky jsou rozdílné. V tomto roce byla nejnákladnější položkou odpisy z dlouhodobého majetku. Za celý rok pak náklady dosáhly v celkovém součtu přesně 3 058 000 Kč. V tabulce 3.3 můžeme spatřit rozdělení nákladů v roce 2017.

Tabulka 3.3 náklady za rok 2017 v celých tisících Kč

Náklady za rok 2017	
Spotřebované nákupy a nakupované služby	994
Osobní náklady	220
Ostatní náklady	876
Odpisy dlouhodobého majetku	968
Celkem	3058

Tabulka 3.3: Vlastní zpracování,

Graf 3.3 znázorňuje podíl jednotlivých položek na celkových nákladech v roce 2017.

Graf 3.3 náklady za rok 2017



Graf 3.3: Vlastní zpracování.



V grafu můžeme vidět, že podíly jednotlivých položek nákladu v roce 2017 jsou víceméně podobné a pohybují se okolo 30 %. Výjimku tvoří osobní náklady, které se v celkové částce promítly 7 %.

### 3.2.4 Porovnání nákladů

Když porovnáváme jednotlivé náklady v letech 2016 a 2017 můžeme si všimnout několika rozdílů. Hned na první pohled si můžeme všimnout, že v roce 2017 vynaložil sportovní klub za náklady o 593 000 Kč méně než tomu bylo v předchozím roce. Dále lze vidět, že klub utratil o dost méně za spotřebované nákupy a nakupované služby. U této položky utratil v roce 2017 o 675 000 Kč méně, než v roce 2016. Osobní náklady zůstaly neměnné a jsou v obou letech stejné a to ve výši 220 000 Kč. Další výraznou změnou je, že oproti roku 2016 nejsou v nákladech žádné daně nebo poplatky. Je to z toho důvodu, že sportovní klub XY nezískal v roce 2016 žádný zisk. Tudíž neměl co by zdanil. V roce 2017 měl skoro ve všech nákladech nižší částky až na ostatní náklady, kde v roce 2017 zaplatil o 170 000 Kč více.

### 3.2.5 Výnosy

Větší část z výnosů ve sportovním fotbalovém klubu XY tvoří větší část výnosů z hlavních činností klubu. Mezi tyto činnosti řadíme hlavně získané dotace, dary a nebo obdržené členské příspěvky. Co se týká výnosů z činností vedlejších tak se větší míře projevil hlavně u tržeb za vlastních výkonů a za zboží. Výnosy budou stejně tak jako náklady zobrazeny za roky 2016 a 2017. Nejprve budou rozebrány zvláště a poté dojde k jejich srovnání.

### 3.2.6 Výnosy v roce 2016

Výnosy byly zaznamenány ve výkazu zisku a ztrát od 1.1.2016 do 31.12.2016. Největší výnos pro daný sportovní klub byly obdržené dotace, které byly ve výši 930 000 Kč. Tyto příspěvky byly obdrženy od jistých institucí. Výše obdržené částky od každé instituce je znázorněna v tabulce 3.4.

Tabulka 3.4 získané dotace v Korunách českých

Provozní dotace	
Okresní fotbalový svaz	5 016
Ministerstvo školství	164 000
Dotace získané od města	500 000
Dotace od soukromé firmy	15 000
Dotace od Kraje	175 000
Dotace od České unie sportu	20 800
Dotace od FAČRu	50 000
<b>Celkem</b>	<b>929 816</b>

Tabulka 3.4: vlastní zpracování.

Tabulka nám nabízí pohled na strukturu dotací v daném sportovním klubu. Nejvyšší dotaci obdržel klub od města, a to dotaci ve výši 500 000 Kč. Další vyšší dotace poskytlo ministerstvo školství a Kraj ve kterém klub působí. Fotbalová asociace Čech a Moravy poskytla dotaci ve výši 50 000 Kč. Poslední tři dotace klub obdržel od České unie sportu, soukromé firmy a okresního fotbalového svazu.

Kromě výnosů ve formě dotací, získal klub výnosy i z přijatých darů a vybraných členských příspěvků. Výnosy získal klub i tržeb za vlastní výkony a za zboží. Kompletní přehled výnosů za rok 2016 nám poskytuje tabulka 3.5.

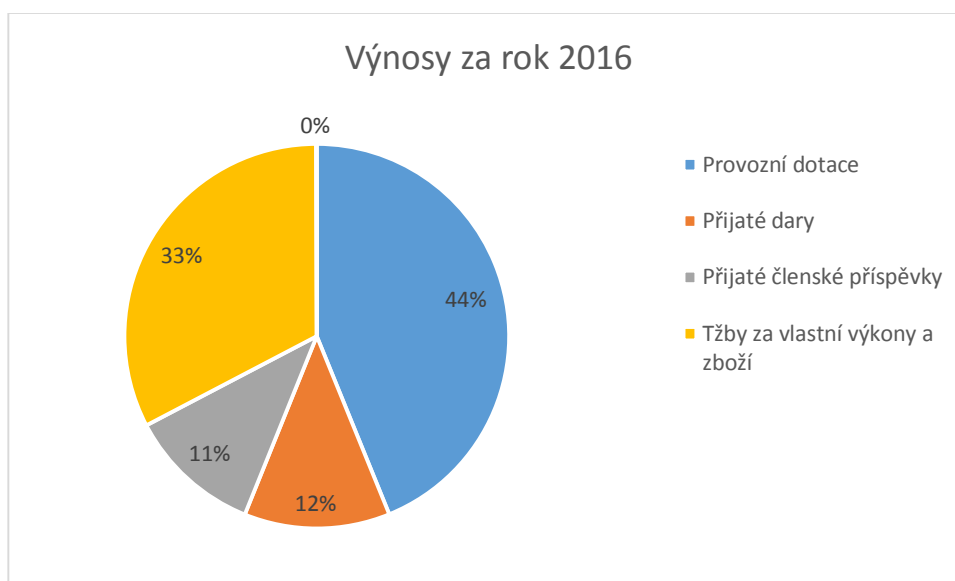
Tabulka 3.5 Výnosy za rok 2016 v celých tisících Kč

Výnosy za rok 2016	
Provozní dotace	930
Přijaté dary	260
Přijaté členské příspěvky	238
Tžby za vlastní výkony a zboží	692
Jiné ostatní výnosy	1
<b>Celkem</b>	<b>2121</b>

Tabulka 3.5: Vlastní zpracování.

V tabulce můžeme spatřit konkrétní částky z dílčích činností, které se řadí do výnosů. Můžeme vidět, že celkové výnosy v tomto roce dosáhly 2 121 000 Kč. V grafu 3.4 můžeme procentuální podíl určitého výnosu na celkovém součtu výnosů.

Graf 3.4 výnosy za rok 2016



Graf 3.4: vlastní zpracování

Graf nám ukazuje, že provozní dotace tvoří téměř polovinu výnosů daného klubu. Druhý největší podíl nesou tržby z vlastních výkonů a zboží a to 33 % ze všech výnosů. Podobnou část výnosů tvoří přijaté dary 12 % a členské příspěvky 11 %. Jiné ostatní výnosy jsou v podílu zanedbatelné a tvoří 0 % výnosů i když se jedná o výnos v hodnotě 1 000 Kč.

### 3.2.7 Výnosy za rok 2017

Výnosy v roce 2017 mají podobnou strukturu jako v roce 2016. V celkovém součtu obdržel z výnosů klub celkem 1 971 000 Kč. Nejvyšší příspěvek obdržel Sportovní klub XY opět z provozních dotací. Přehled výnosu v roce 2017 můžeme pozorovat v tabulce 3.6.

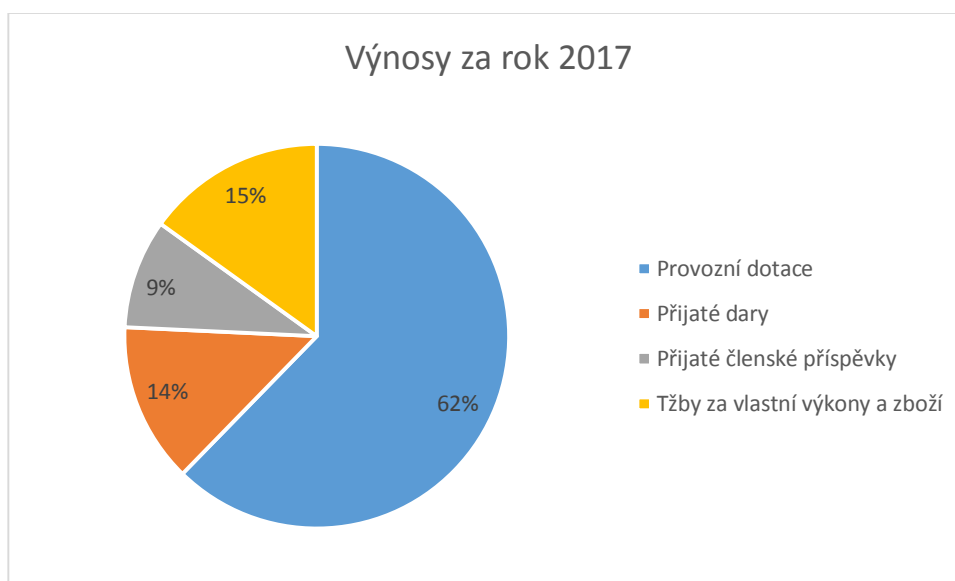
Tabulka 3.6 výnosy za rok 2017 v celých tisících Kč

Výnosy za rok 2017	
Provozní dotace	1228
Přijaté dary	265
Přijaté členské příspěvky	181
Tžby za vlastní výkony a zboží	297
<b>Celkem</b>	<b>1971</b>

Tabulka 3.6: Vlastní zpracování: výnosy za rok 2017 v celých tisících Kč

Ke znázornění procentuálního podílu jednotlivých dotací na celkovém součtu všech výnosů nám poslouží graf 3.5.

Graf 3.5 výnosy za rok 2017



Graf 3.5: vlastní zpracování

V Grafu lze spatřit, že v roce 2017 se na výnosech nejvíce projevíly přijaté dotace a to 62 %. Z tržeb za vlastní výkon a zboží patřilo 15 % z celkových výnosů. Přijaté dary se na výnosech podílely 14 % a 9 % se podílely na celkových výnosech členské příspěvky.

### 3.2.8 Porovnání výnosů

V porovnání výnosů si na první pohled můžeme všimnout, že v roce 2016 dosáhl klub větších celkových výnosů než v roce 2017 a to konkrétně o 150 000 Kč. Největší podíl ve výnosech měly v obou letech provozní dotace. Větší podíl ale měli v roce 2017 kdy z dotací měl klub o 298 000 Kč více než v předchozím roce. Přijaté dary jsou v obou letech podobné liší se jen o 5 000 Kč, které získal klub navíc v roce 2017. Pokles oproti roku 2016 můžeme spatřit jak v členských příspěvcích, zde došlo k poklesu o 57 000 Kč, tak v tržbách za vlastní výkon a zboží, kde tržby v roce 2017 klesly o více než polovinu oproti roku 2016. Rozdíl v tržbách jednotlivých letech činil 395 000 Kč. V roce 2017 se také neobjevily žádné jiné ostatní výnosy, které měly v roce 2016 hodnotu jednoho tisíce korun.

### 3.2.9 Hospodaření klubu

V této kapitole bude zhodnoceno celkové hospodaření klubu za rok 2016 a 2017. Náklady a výnosy zjištěné z výkazu zisku a ztrát nám poslouží k získání hospodářského výsledku za dané roky. Tabulka 3.7 nám poskytne pohled hospodaření za roky o nichž máme dostupné informace.

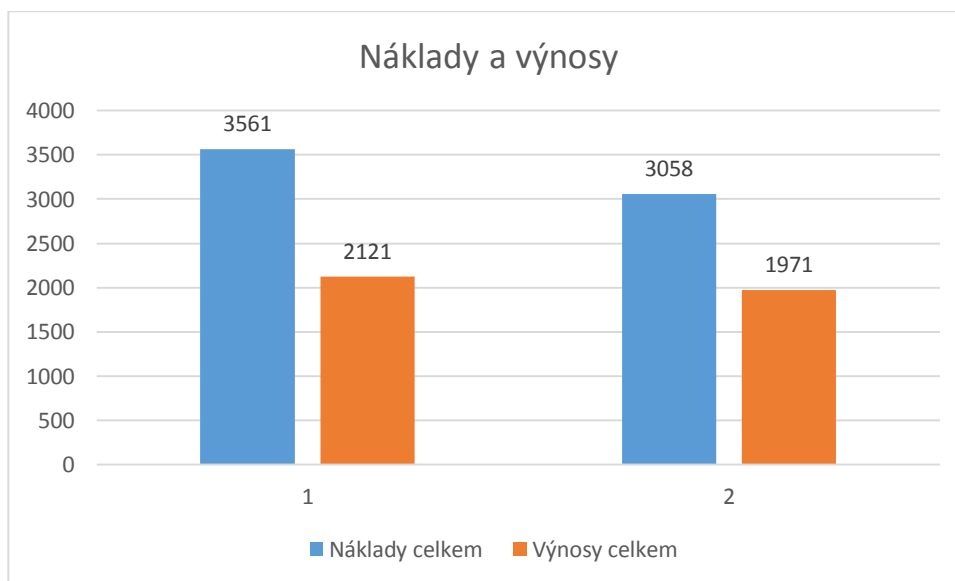
Tabulka 3.7 výsledky hospodaření za rok 2016 a 2017 v tis. Kč

Výsledky hospodaření za rok 2016 a 2017		
Rok	2016	2017
Náklady celkem	3561	3058
Výnosy celkem	2121	1971
Výsledek hospodaření	-1530	-1087

Tabulka 3.7: Vlastní zpracování.

Dle tabulky můžeme vidět, že si klub v letech 2016 a 2017 moc hospodárně nevedl. V Obou letech došlo ke zápornému hospodářskému výsledku, tedy ke ztrátě. Sportovní klub měl moc vysoké náklady oproti výnosům. Vidíme že v roce 2016 klub měl výnosy o 1 530 000 Kč menší než vynaložil za náklady. Jak jde vidět klub se v roce 2017 snažil náklady snížit, nejvíce to šlo poznat na spotřebovaných nákupech a službách, kde klub oproti roku 2016 utratil o 675 000 Kč méně. Díky tomuto snížení se Sportovnímu klubu podařilo snížit náklady o 503 000 Kč, což je oproti roku 2016 pozitivní změna. Bohužel se, ale v tomto roce snížily výnosy, kde se podepsaly především nízké tržby za vlastní výkony a zboží. Meziročně se tedy výnosy snížily o 150 000 Kč. V roce 2017 došlo tedy k menší ztrátě než roku 2016, ale i tak lze ztráta považovat za vysokou. Konečný výsledek hospodaření v tomto roce činil 1 087 000 Kč. V grafu 3.6 lze vidět výši nákladu v porovnání z výnosy.

Graf 3.6 náklady a výnosy v roce 2016 a 2017



Graf: 3.6: Vlastní zpracování.

V grafu lze pěkně vidět vývoj nákladů a výnosů. V levé části grafu je ukázán první rok pozorování tedy rok 2016, kde byla ztráta větší než v roce 2017, který je ukázán na druhé straně.

Problémem ztráty je, že musí být peníze, které tento záporný výsledek musí vyrovnat nebo zalepit. Sportovní klub měl značné nerozdělené zisky z minulých let, díky nimž tuto ztrátu přešel bez větších následků. Podobná ztráta by mohla být pro jiné kluby během dvou let kritická.

### 3.3 Analýza rozvah

V následující kapitole analýza rozvah se zaměřím na srovnání počáteční a koncové rozvahy v daném roce. Rozvahy vyjadřují částky v celých tisících Kč. Rozvaha ukazuje stav majetku, pohledávek a závazku a také výsledku hospodaření. Takže bychom v rozvaze měli vidět rozdíl kvůli ztrátám, které v roce 2016 a 2017 proběhly. Nejprve si rozeberem každý rok zvlášť a později budou analyzovány rozdíly za celé období od 1.1.2016 do 31.12.2017

#### 3.3.1 Rozvaha 2016

Tabulka číslo 3.8 nám ukáže zjednodušenou rozvahu v roce 2016. Z této rozvahy následně budeme analyzovat změny, které během tohoto roku došly.

Tabulka 3.8 rozvaha 2016

Rozvaha 2016		
Aktiva	1.1.2016	31.12.2016
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	20 233	20 341
Dlouhodobý finanční majetek	0	0
Oprávký	-6 857	-7 883
Zásoby	0	0
Pohledávky	265	55
Krátkodobý finanční majetek	480	54
<b>Aktiva celkem</b>	<b>14 121</b>	<b>12 567</b>
Pasiva	1.1.2016	31.12.2016
Vlastní jmění	2 345	2 345
Výsledek hospodaření	11 559	10 029
Krátkodobé závazky	217	193
<b>Pasiva celkem</b>	<b>14 121</b>	<b>12 567</b>

Tabulka 3.8: vlastní zpracování

Tabulka nám ukazuje rozvahu v roce 2016. Oproti počáteční rozvaze, která vznikla ke dni 1.1.2016 vidíme v koncové rozvaze několik změn. První změna je v dlouhodobém hmotném majetku, kde můžeme vidět nárůstu hodnoty o 108 000 Kč. Tato změna ukazuje na změnu v dlouhodobém majetku, kdy v průběhu roku nakoupil sportovní klub jisté hmotné movité věci za 14 000 Kč a také přikoupil část pozemku v hodnotě 93 000 Kč. Jedna tisícikoruna se také promítla na stavbách což může značit malou opravu. Větší majetek znamená také větší opravy, které se v rozvaze také promítají. Oproti počátku můžeme zaznamenat pokles pohledávek o 210 tisíc Kč a také pokles krátkodobého finančního majetku. Mezi tento majetek patří peníze v pokladně a na bankovním účtu, které na konci roku byli menší o 426 000 Kč. V pasivech můžeme narazit na změnu v závazcích, které se snížily o 24 000 Kč. Důležitá změna je ve výsledku hospodaření. Právě zde se promítá výsledek hospodaření, který nám vyšel ve výkazu zisku a ztráty. Jak ve výsledovce tak i v rozvaze můžeme zaznamenat rozdíl 1 530 000 Kč. Ten značí ztrátu za rok 2016.

### 3.3.2 Rozvaha 2017

Rok 2017 a jeho rozvaha je ukázána v tabulce 3.9. I v této tabulce bychom měli vidět rozdílný výsledek hospodaření a jiné změny.

Tabulka 3.9 rozvaha 2017

Rozvaha 2017		
Aktiva	1.1.2017	31.12.2017
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	20 341	20 342
Dlouhodobý finanční majetek	0	0
Oprávk	-7 883	-8 852
Zásoby	0	0
Pohledávky	55	19
Krátkodobý finanční majetek	54	36
<b>Aktiva celkem</b>	<b>12 567</b>	<b>11 545</b>
Pasiva	1.1.2017	31.12.2017
Vlastní jmění	2 345	2 345
Výsledek hospodaření	10 029	8 942
Krátkodobé závazky	193	248
Jiná pasiva	0	10
<b>Pasiva celkem</b>	<b>12 567</b>	<b>11 545</b>

Tabulka 3.9: vlastní zpracování, rozvaha 2017.

I v roce 2017 nám rozvaha nabízí několik změn mezi počáteční rozvahou a rozvahou ke konci účetního období. První změnu hned nabízí nákup hmotného majetku v hodnotě 1 000 Kč, který se promítne v položce dlouhodobý hmotný majetek. Rozdíl můžeme opět vidět i u odpisů, které se také zvětšily. Ubylo nám zde i pohledávek a krátkodobého finančního majetku. V pokladně a na účtu už zbývá jen 36 000 Kč. Změna je opět ve výsledku hospodaření, kdy je zaznamenána ztráta za rok 2017 a to 1 087 000 Kč. Oproti počáteční rozvaze se zvětšily závazky sportovního klubu a to o 55 000 Kč. Změna je zde u jiných pasiv, které vzrostly z 0 na 10 000 korun českých

### 3.3.3 Srovnání změn v rozvaze za celé období

Tak jako jsme definovaly změny, které proběhly v jednotlivých letech, tak se pokusíme o identifikaci změn za celé pozorované období. Jako počáteční rozvahu použijeme rozvahu ke dni 1.1.2016 a koncová rozvaha v tomto srovnání, bude rozvaha vypracována k datu 31.12.2017. Ke srovnání bude použita tabulka 3.10.

*Tabulka 3.10 celková rozvaha*

Aktiva	1.1.2016	31.12.2017
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	20 233	20 342
Dlouhodobý finanční majetek	0	0
Oprávký	-6 857	-8 852
Zásoby	0	0
Pohledávky	265	19
Krátkodobý finanční majetek	480	36
<b>Aktiva celkem</b>	<b>14 121</b>	<b>11 545</b>
Pasiva	1.1.2016	31.12.2017
Vlastní jmění	2 345	2 345
Výsledek hospodaření	11 559	8 942
Krátkodobé závazky	217	248
Jiná pasiva		10
<b>Pasiva celkem</b>	<b>14 121</b>	<b>11 545</b>

Tabulka 3.10: Vlastní vypracování, celková rozvaha.



V této tabulce budeme sledovat změny za celé pozorované období. Jak už šlo vidět v jednotlivých ročních změnách, Sportovní klub navýšil svůj dlouhodobý majetek o majetek v hodnotě 109 000 Kč. Další změna je v odpisech, kde klub odepisuje ze svého majetku oprávek v hodnotě 8 852 Kč. Sportovní klub XY za období snížil své pohledávky o 246 000 Kč. Snížil i stav krátkodobého finančního majetku, kde z původních 480 tisíců korun, které měl uloženy na účtě nebo v pokladně, snížil stav na konečných 36 000 Kč.

V pasivech se za celou dobu nevyskytl žádná změna ve vlastním jmění neboli vlastním kapitálu, který je stále v hodnotě 2 435 000 korun. Změna proběhla ve výsledcích hospodaření, kde za zaznamenané ztráty hodnota klesla o 2 617 000 Kč. Fotbalový klub navýšil své závazky o 31 000 Kč. V poslední rozvaze se taky objevila v kolonce jiných pasiv hodnota 10 000 Kč. Na základě poskytnutých výkazů a jejich analýze je zřejmé, že sportovní klub za sledované období hospodaří se značnou ztrátou.

### 3.4 SWOT analýza

Následující kapitola bude popisovat SWOT analýzu klubu. K základní analýze bude sloužit tabulka 3.11 ve které budou uvedeny silné a slabé stránky a také hrozby a příležitosti. Detailněji se těmto bodům budeme věnovat v následujících kapitolách.

Tabulka 3.11 SWOT analýza

Interní faktory	Silné stránky	Slabé stránky
	A-tým	Ztráty v hospodaření
	Mládež	Nízke výnosy
	Vztahy s rodiči a fanoušky	Vysoké náklady
	Podpora města	Dorost
	B-tým	Týmová restaurace
Externí faktory	Příležitosti	Hrozby
	Vyšší soutěž	Jiné sporty
	Dotace na rekonstrukci	Větší náklady
	Noví sponzoři	Nízký počet trenérů při růstu
	Nábory	

Tabulka 3.11: Vlastní zpracování

### 3.4.1 Silné stránky

Sportovní klub XY disponuje těmito silnými stránkami:

- **A-tým:** jako v každém sportovním klubu získává největší popularita A-tým, který reprezentuje sportovní klub. V daném sportovním klubu je A-tým složen s kvalitních hráčů a hraje čtvrtou nejvyšší soutěž v České republice a má ambice postoupit ještě o soutěž výše. A-tým chodí v domácích zápasech, ale i venkovních podpořit spoustu příznivců, výjimkou nebývají ani utkání s návštěvností přes 1000 diváků. Klub se tak dostává do podvědomí lidí a stává se známým. Navíc fanoušci platí vstupné, které přispívá k hospodaření klubu.
- **Mládež:** Sportovní klub je známý svou dlouholetou a kvalitní prací s mládeží. Děti mohou navštěvovat sportovní oddíly dle věku a bývají trénovány proškolenými a kvalifikovanými trenéry. Dobrá je také spolupráce mezi kategoriemi, která podporuje růst hráčů.
- **Vztahy s rodiči a fanoušky:** sportovní klub se snaží spolupracovat s rodiči, kteří podporují klub. Klub pořádá různé kulturní akce uspořádané právě pro příznivce fotbalu v daném městě. Mimo rodičů si udržuje dobré vztahy i s fanoušky, kteří podporují klub. Na venkovní zápasy zajišťuje dopravu i pro fanoušky, kteří jezdí v hojném počtu. Jejich podpora není však jen u A-týmu, ale vysokou návštěvnost můžeme zaznamenat také u jiných kategorií.
- **Podpora města:** klub si udržuje dlouhodobé vztahy s radnicí a městem, ve kterém působí. Podpora z jejich strany s nabízí hlavně ve formě dotací, které tvoří víc než polovinu dotačních výnosů.
- **B-tým:** mezi silnou stránku klubu můžeme zařadit také založení B-týmu, kde dostávají prostor hráči z dorostu, aby si zvykali na mužský fotbal. Odchovanci, kteří hrajou fotbal, ale nemají schopnosti na to aby se chytli v A-týmu mohou stále pokračovat ve sportovním klubu a tým pak nepřichází o členy.

### 3.4.2 Slabé stránky

Jako slabé stránky Sportovního klubu se jeví:

- **Ztráty v hospodaření:** ztráty v hospodaření jsou určitě velkou slabinou pro daný klub. Tyto ztráty mohou být pro klub v pozdějších letech kritické. S tímto bodem jsou spojeny i další dva body uvedeny ve slabých stránkách klubu a to

jsou **nízké výnosy a vysoké náklady**. Tyto dvě složky by měly být aspoň vyrovnané, aby nedocházelo ke ztrátě ani k zisku.

- **Dorost:** Slabá stránka sportovního klubu se může jevit i její dorost, který hraje krajskou soutěž. Tým by měl postoupit minimálně o soutěž výš, aby se dorost mohl rozdělit na starší a mladší. Zvětšila by se tak členská základna a vyšší dorostenecká soutěž by měla také větší kvalitu. A-tým by tak mohl ještě více čerpat ze svých vlastních odchovanců.
- **Týmová restaurace:** klub by mohl i ke svým činostem mít otevřenou klubovou restauraci. Zisk z restaurace by se mohl promítnout do výnosů v hospodaření. Během zápasu jsou otevřeny stánky, ale ty nepatří klubu a klub jej ani neprovozuje. Takže z prodeje nemá žádný profit.

### 3.4.3 Příležitosti

Příležitosti pro klub, mohou být tyto body:

- **Vyšší soutěž:** kdyby A-tým dokázal postoupit do vyšší soutěže, tak by se klubu dostalo větší prestiže, než kdy dřív. Zvětšil by se zájem sponzorů, médií a také diváků, kteří by chteli kvalitní fotbalová utkání sledovat.
- **Dotace na rekonstrukci:** klub by mohl v rámci programů, které vypisují organizace zažádat o dotaci na rekonstrukci. Budova, už není v nejlepší kondici a renovaci by potřebovala. Do budoucna by to znamenalo snížení nákladu na údržbu a také na energii, jelikož teď je budova značně nehospodárná.
- **Noví sponzoři:** klub pohybující se v takové soutěži by měl získat více sponzorů z města ve kterém působí. Ještě více by tomu prospěl také postup A-týmu jak už bylo uvedeno výše. Noví sponzoři by se také dali získat z řad rodičů dětí, které za sportovní klub hrají. Mnoho z nich jsou úspěšní podnikatelé, kteří by se mohli oslovit s nabídkou na spolupráci.
- **Nábory:** sportovní klub, by se mohl snažit nalákat více dětí do klubu pomocí náborů. Ty jdou provádět na školách a nebo na vlastím hřišti, kde se školy pozvou. FAČR tyto akce podporuje pomocí programu měsíc náboru, kdy na akce přispěje finanční částkou a vybavením. Klub tak může získat nové členy, kteří budou plátcí příspěvku. Podle členské základy se také odvíjí některé možné dotace, tudíž by více členů znamenalo větší dotaci.

### 3.4.4 Hrozby

Na sportovní klub XY mohou tyto vlivy působit jako hrozby:

- **Jiné sporty:** v denšní době vzrůstá spousta nových sportů, které mohou odlákat děti a jiné členy klubu jinam. Týmu tak hrozí snížení členské základny, které se do jisté míry podílí na výnosech klubu.
- **Vyšší náklady:** už všemi skloňovaný možný postup jak v mužské kategorii tak v dorostenecké, znamená pro klub mnohem větší náklady. Už teď klub moc nedokáže udržet své náklady na uzdě a postup a ekonomika vyšší soutěže může být pro klub bez nových sponzorů fatální.
- **Nízký počet trenérů:** při pořádání náborů a pokusech získat nové členy, může dojít k rozšíření členů, kteří budou potřebovat trénovat. Problém je, že již teď je v týmu trenéra tak akorát, aby pokryl jednotlivé kategorie. Hrozí tak, že kdyby se otevřely nové kategorie tak je nebude mít kdo trénovat. Popřípadě by mohlo docházet ke sloučením kategorií při tréninku, to by ale značilo pomalejší růst hráčů a ne příliš osobní přístup trenérů.

### 3.5 Rozhovor

V této kapitole je zpracován rozhovor se sportovním manažerem daného sportovního klubu s odpovědí na vybrané otázky týkajících se sportovního managementu.

- **Jaké jsou podle Vás nejdůležitější činnosti sportovního manažera?**

Myslím si že nejdůležitější pro manažera je dobře komunikovat jak s lidmi a trenéry pohybující se v klubu tak s lidmi mimo něj jako jsou jiné týmy nebo organizace. Celkově se starat o dobrý chod celého klubu. Měl by umět sehnat do klubu finance a také kvalitní trenéry. Určitě by se měl také starat o dobré jméno a pověst celého klubu.

- **Jakými 3 nejvýznamějšími vlastnostmi a schopnostmi by měl disponovat sportovní manažer?**

Tak určitě by měl být zodpovědný, komunikativní měl by mít respekt a umět prosadit to co chce nebo potřebuje. Potřebuje určitý tah na branku, chuť dotáhnout věci do konce a být odolný vůči stresu. A pochopitelně by měl o daném sportu kdy se pohybuje něco vědět.

- **Který styl vedení ve své praxi upřednostňujete?**

Na začátku si vždy nastavíme pravidla, která se musí dodržovat. Pak lidem do činnosti moc nezasahuju a důvěřuju jim. Když je třeba něco vyřešit snažíme se vždy pobavit vkladu a najít vhodné řešení.

- **Jaké jsou Vaše poznatky se spoluprací se sponzory?**

Se sponzory vycházím poměrně dobře a vždycky najdeme společnou řeč.

- **Kolik máte sponzorů?**

V současné době máme něco přes 50 sponzorů.

- **Jak získáváte nové sponzory?**

Často získáváme sponzory z řad rodičů dětí, které u nás hrají a chtějí nám nějakým způsobem pomoci. Proto si vážíme našich dobrých vztahů s nimi. Snažíme se o spolupráci také s místními firmami a podniky.

- **Co nabízíte stávajícím sponzorům aby neodešli?**

Nabízíme jim reklamní propagační spolupráci. Náš tým má dlouholetou tradici, nyní má 8 družstev, z toho 6 mládežnických. Hraje se, Divize, což je 4. nejvyšší soutěž v rámci České republiky. Chodí na nás hodně lidí a je o nás velký zájem medií. Naši sponzoři se dostanou do podvědomí diváku, ale také široké veřejnosti v rámci medií. Což je pro ně dobrá propagace a reklama.

- **Je vysokoškolské vzdělání důležité pro tuto funkci?**

Myslím, že se to dá dělat i bez Vysoké školy, ale určitě není špatné mít větší rozhled, který vám VŠ dá. Nadruhou stranu jsou zde i věci, které škola nenaučí a získají se až praxí.

- **Jsou důležité pro tuto funkci jazykové znalosti?**

Tohle podle mě záleží na úrovni kde se klub pohybuje, je jasné, že když například manažer působící v prvoligovém týmu, by měl umět minimálně anglicky. Na naší úrovni moc mezinárodních zápasů nemáme až na výjimky z Polska a Slovenska, kde se vždycky nějak dorozumíme.

- **Jsou důležité pro tuto funkci ekonomické znalosti?**

Základní ekonomické znalosti jsou určitě potřeba. Člověk by měl o financích ve svém klubu vědět co nejvíce. Nějaké základy zvládnou sám, ale na složitější věci a vedení účetnictví mám svého účetního.

- **Jsou důležité pro tuto funkci znát nějaké právní znalosti spojené se sportem?**

Určitě ano. Například při sestavování různých smluv ze sponzory, také se snažíme pokrýt smlouvami hráče, kteří přestoupili do jiného klubu to se týká i mládeže. Pořádáme také různé společenské akce, kde je taky potřeba vědět co a jak chodí. Věci řešíme buďto sami, nebo požádáme o pomoc specialistu.

- **Jak dlouho působíte v tomto klubu?**

Necelé tři roky.

- **Kolik jste vystřídal sportovních klubů?**

Jako manažer jen v jednom klubu. Dříve jsem působil jen jako trenér v jiném klubu.

- **Zůstal jste vždy jen u jednoho sportu?**

Ano, fotbal je pro mě srdcová záležitost.

- **Směřovala Vaše práce s mládeží nebo s dospělými?**

Obě jsou důležité, snažíme se sportovně vychovávat mladé hráče a taky je učit fungovat v kolektivu. Jednoduše snažíme se smysluplně využít jejich volných čas. Na druhou stranu, máme taky vysoce hrající mužstvo, kterým chceme umožnit ty co nejlepší možné podmínky. Mě osobně, ale vždycky o trochu více bavila práce s dětmi.

- **V čem vidíte největší problémy současného sportovního managementu v ČR?**

Je škoda, že u výběru se nehledí hlavně na schopnosti lidí. Záleží hodně na známostech. Momentálně také otrásla sportem vůbec korupční aféra. Ve fotbale jsou určitě v některých klubech problémy s financemi, dané také do jisté míry novým přestupním řádem. Zkrátka

v České republice máme určitě ještě hodně práce, abychom se dostali na dobrou úroveň jako mají například v Německu, kde na každém místě mají odborníka na danou věc. Všichni ví co je potřeba a veškerá práce dává smysl. Příkladem může být výchova mladých hráčů na skvělých fotbalových akademiích.

## **4 Výsledky zkoumání a doporučení pro daný sportovní klub**

V této kapitole budou shrnuty výsledky šetření v daném sportovním klubu. Následovat budou doporučení pro zlepšení vzniklé situace.

### **4.1 Výsledky zkoumání**

Z analýzy hospodaření a celkového prostudování všech materiálů, bylo zjištěno, že klub byl během pozorovaného období ve značné ztrátě. V roce 2016 při sledování výkazu zisku a ztrát vyšlo najevo, že klub dosáhl nákladů ve výši 3 561 000 Kč. Při těchto poměrně vysokých nákladech získal výnosy v hodnotě 2 121 000 Kč, což ani z daleka nestačilo na jejich pokrytí. Klub v tomto roce zaznamenal zrátu větší než jeden a půl milionu a to konkrétně 1 530 000 Kč.

V roce 2017 byl výsledek hospodaření opět záporný. Náklady v tomto roce činily 3 058 000 Kč. Jde vidět, že klub se snažil náklady oproti minulému roku snížit, aby dosáhl lepšího hospodářského výsledku. Na nákladech se tedy povedlo v tomto roce utratit o 508 000 Kč méně než v roce 2016. Výnosů dosáhla v roce 2017 sportovní klub přesně 1 971 000 Kč. To znamenalo, že opět byl jejich výsledek hospodaření záporný. V tomto roce klub zaznamenal ztrátu ve výši 1 087 000 Kč. Oba záporné výsledky hospodaření dokázal sportovní klub vyrovnat z kladných výsledků hospodaření minulých let.

### **4.2 Doporučení pro sportovní klub**

Z analýzy jde vyvodit, že klub je ztrátový. Aby se ztrátě vyhnul je potřeba učinit opatření, které buď to sníží náklady, nebo zvýší výnosy. V této kapitole uvedu doporučení pro daný sportovní klub.

#### **Snížení nákladů za spotřebované nákupy a nakupované služby**

Tato položka nákladů byl nejnákladnější v obou sledovaných obdobích. V prvním období období však byly tyto náklady vyšší o 675 000 Kč. Jde tedy vidět, že není potřeba tolik nákupů a sportovní klub může bezpečně fungovat. Klub by se měl snažit pokračovat v tomto trendu a udržet tyto náklady na nižší hranici.

#### **Zvýšení výnosů pomocí dotací od Města, Kraje, ministerstva školství a jiných organizací**

Dotace tvořily největší část výnosů v celkovém součtu všech výnosů. Doporučuji, aby klubovní představitelé navazovali na dobré vztahy s městem a pokusili se získat ještě větší



příspěvek. Dotace zaměřené od krajů, ministerstva a jiných organizací jsou zavidla na podporu mládeže. Klub v práci s mládeží má dlouholetou tradici i úspěchy. Doporučuji tedy, pokusit se v prvním kroku získat více dětí do sportovního klubu a poté se pokusit zažádat o větší dotaci na jejich podporu.

### **Zvýšení výnosů díky sponzorům**

Z výkazů vyplývá, že klub nedostává velký podíl financí od sponzorů klubu. Doporučuji představitelům klubu, aby vyvíjeli větší snahu o získání nových sponzorů. Sponzory mohou oslovovat ve městě kde klub působí, to znamená u místních firem a podnikatelů. Také mohou oslovovat rodiče dětí s nabídkou vzájemné spolupráce. Výměnou může klub nabídnout reklamní a propagační služby. Ať už loga sponzorů na dresech nebo na reklamních bannerech, ale také uvedení na webech či sociálních sítích.

### **Zvýšení výnosů z prodeje vlastního zboží**

V roce 2016 klub měl ve výnosech v položce tžby za vlastní výkony a zboží částku vyšší o 395 000 Kč. Doporučuji představitelům klubu, aby se snažili o větší prodej svých suvenýrů či jiného zboží. Fanouškovská základna je velká, takže by i diváci mohli ocenit rozšířenější sortiment zboží. Větších tržeb by také šlo dosáhnout pomocí zvednutí cen vstupného. Další možnosti jsou zpoplatnění zájezdů na venkovní zápasy. Pomoc by znamenalo i otevření vlastního bufetu s občerstvením a nápojů během zápasů. Navštěvnost je velká a tržby z nich by mohly přinést peníze do klubové kasy.

## 5 Závěr

Bakalářská práce se zabývá analýzou hospodaření sportovního klubu ve fotbalovém prostředí.

V práci jsou stěžejní tři kapitoly. První se zabývá teoretickým vymezení pojmů a uvedení do problematiky sportovního managementu. Také jsou v ní uvedeny druhy finančních výkazů, s kterými jsem pracoval a metody použité při analýze. V druhé praktické části je provedena analýza účetních výkazů a realizována SWOT analýza sportovního klubu. Další kapitola shrnuje výsledky celého šetření a poskytuje doporučení pro sportovní klub.

Práce si dávala za cíl analyzovat hospodaření sportovního klubu. Úkolem bylo zjistit odkud získává finance a kde je utrácí. Pomocí poskytnutých dokumentů a na základě sdělených informací jsem vyhodnotil hospodaření sportovního klubu a pokusil se poskytnout návrhy na zlepšení.

Práce byla zpracována se snahou přehledně vyjádřit hospodaření celého sportovního klubu. Je v ní obsaženo spoustu informací, které se mohou hodit jak v přítomnosti tak i do budoucna. Věřím, že klub ocení mé výsledky zkoumání a zváží možná doporučení pro lepší rozvoj.

## Seznam použité literatury

- [1] ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
- [2] DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2012. ISBN 978-80-248-2529-8.
- [3] DURDOVÁ, Irena. *Sport jako sociálně ekonomický fenomén*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3658-4.
- [4] HOBZA, Vladimír. *Ekonomie sportu: vybrané kapitoly*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4381-2.
- [5] HORVÁTHOVÁ, Petra. *Základy managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. Series of economics textbooks, v. 5 (2013). ISBN 978-80-248-3008-7.
- [6] KAŠÍK, Josef. *Základy podnikové ekonomiky*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. Series of textbooks, v. 13 (2013). ISBN 978-80-248-3163-3.
- [7] MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.
- [8] NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1521-2.
- [9] NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.
- [10] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8
- [11] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-7400-274-8.
- [12] VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku: zakládání podniku, finanční analýza, oběžný majetek, plánování, zdroje a formy financování, investiční rozhodování, hospodářský výsledek, oceňování podniku*. Vyd. 2. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1.

## Cizí zdroje

[13] O nás [online]. 2019. [cit 2019-2-4]. Dostupná z www: <https://www.cuscz.cz/o-nas/co-je-cus.html>

[14] Státní podpora sportu na období 2017-2019 [online]. 2019. [cit 2019-2-4]. Dostupná z www: <http://www.msmt.cz/sport-1/statni-podpora-sportu-na-obdobi-2017-2019>

[15] Fanshop Baník Ostrava [online]. 2019. [cit 2019-2-4]. Dostupná z www: <https://www.fanshopfcb.cz/product/tricko-panske-bile-fcb-cs>

[16] Vztahy mezi účetními výkazy [online]. 2019. [cit 2019-5-4]. Dostupná z www: [https://www.google.com/search?q=vztahy+me+v%C3%BDkazy&source=lnms&tbm=isch&a=X&ved=0ahUKEwi-y6CZ4-DhAhXSMewKHZRjAKkQ\\_AUIDygC&biw=1518&bih=689&dpr=0.9#imgsrc=xhCUafkjWWLzOM:&spf=1555835616825](https://www.google.com/search?q=vztahy+me+v%C3%BDkazy&source=lnms&tbm=isch&a=X&ved=0ahUKEwi-y6CZ4-DhAhXSMewKHZRjAKkQ_AUIDygC&biw=1518&bih=689&dpr=0.9#imgsrc=xhCUafkjWWLzOM:&spf=1555835616825)

## **Seznam zkratk**

ČR – Česká republika

ČSTV – Český svaz tělesné výchovy

ČUS – Česká unie sportu

Kč – Koruna česká

### Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce Prohlašuji, že - jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo; - beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3); - souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO; - bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona; - bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25.2.2019

RADIM TABÁČEK

jméno a příjmení studenta



## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Výkaz zisků a ztrát za rok 2016

Příloha č. 2 Výkaz zisků a ztrát za rok 2017

Příloha č. 3 Rozvaha za rok 2016

Příloha č. 4 Rozvaha za rok 2017

# Příloha č. 1 Výkaz zisků a ztrát za rok 2016

Výkaz zisků a ztrát  
příloha Přílohy č. 2  
výňatek č. 504/2002 Sb.

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2016  
( v celých tisících Kč )

Název a sídlo účetní jednotky

Účetní jednotka doručí:  
1 x příslušnému finančnímu  
orgánu

IČO

Označení	TEXT	Číslo řádku	Činnosti		Celkem
			Hlavní	Hospodářská	
			5	6	7
<b>A.</b>	<b>Náklady</b>	<b>1</b>			
<b>A. I.</b>	<b>Spotřebované nákupy a nakupované služby</b> Součet A I 1. až A I 6.	<b>2</b>	<b>1 605</b>	<b>64</b>	<b>1 669</b>
A. I. 1.	Spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladovaných dodávek	3	415		415
A. I. 2.	Prodávané zboží	4			
A. I. 3.	Opravy a udržování	5	144		144
A. I. 4.	Náklady na cestovné	6	130		130
A. I. 5.	Náklady na reprezentaci	7		64	64
A. I. 6.	Ostatní služby	8	916		916
<b>A. II.</b>	<b>Změny stavu zásob vlastní činnosti a aktivace</b> Součet A II 7. až A II 9.	<b>9</b>			
A. II 7.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	10			
A. II 8.	Aktivace materiálu, zboží a vnitroorganizačních služeb	11			
A. II 9.	Aktivace dlouhodobého majetku	12			
<b>A. III.</b>	<b>Osobní náklady</b> Součet A III 10. až A III 14.	<b>13</b>	<b>220</b>		<b>220</b>
A. III 10.	Mzdové náklady	14	220		220
A. III 11.	Zákonné sociální pojištění	15			
A. III 12.	Ostatní sociální pojištění	16			
A. III 13.	Zákonné sociální náklady	17			
A. III 14.	Ostatní sociální náklady	18			
<b>A. IV.</b>	<b>Daně a poplatky</b> Hodnota A. IV. 15.	<b>19</b>	<b>4</b>		<b>4</b>
A. IV 15.	Daně a poplatky	20	4		4
<b>A. V.</b>	<b>Ostatní náklady</b> Součet A V 16. až A V 22.	<b>21</b>	<b>702</b>	<b>4</b>	<b>706</b>
A. V 16.	Smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále	22	2	4	6
A. V 17.	Odpis nedobytné pohledávky	23			
A. V 18.	Nákladové úroky	24			
A. V 19.	Kursově ztráty	25			
A. V 20.	Dary	26			
A. V 21.	Manka a škody	27			
A. V 22.	Jiné ostatní náklady	28	700		700
<b>A. VI.</b>	<b>Odpisy, prodáváný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek</b> Součet A VI 23. až A VI 27.	<b>29</b>	<b>1 026</b>		<b>1 026</b>
A. VI 23.	Odpisy dlouhodobého majetku	30	1 026		1 026
A. VI 24.	Prodáváný dlouhodobý majetek	31			
A. VI 25.	Prodáváné cenné papíry a podíly	32			
A. VI 26.	Prodáváný materiál	33			
A. VI 27.	Tvorba a použití rezerv a opravných položek	34			
<b>A. VII.</b>	<b>Poskytnuté příspěvky</b> Hodnota A. VII. 28.	<b>35</b>			
A. VII 28.	Poskytnuté členské příspěvky a příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	36			



Označení	TEXT	Číslo řádku	Činnosti		
			Hlavní	Hospodářská	Celkem
			5	6	7
A. VIII.	Daň z příjmů	Hodnota A. VIII. 29.	37	26	26
A. VIII. 29	Dan z příjmu		38	26	26
	Náklady celkem	Součet A. I. až A. VIII.	39	3 583	3 651
B.	Výnosy		40		
B. I.	Provozní dotace	Hodnota B. I. 1.	41	930	930
B. I. 1	Provozní dotace		42	930	930
B. II.	Přijaté příspěvky	Součet B. II. 2. až B. II. 4.	43	498	498
B. II. 2	Přijaté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami		44		
B. II. 3	Přijaté příspěvky (dary)		45	260	260
B. II. 4	Přijaté členské příspěvky		46	238	238
B. III.	Tržby za vlastní výkony a za zboží		47	256	436
B. IV.	Ostatní výnosy	Součet B. IV. 5. až B. IV. 10.	48	1	1
B. IV. 5	Smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále		49		
B. IV. 6	Platby za odepsané pohledávky		50		
B. IV. 7	Výnosové úroky		51		
B. IV. 8	Kursové zisky		52		
B. IV. 9	Zúčtování fondů		53		
B. IV. 10	Jiné ostatní výnosy		54	1	1
B. V.	Tržby z prodeje majetku	Součet B. V. 11. až B. V. 15.	55		
B. V. 11	Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku		56		
B. V. 12	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		57		
B. V. 13	Tržby z prodeje materiálu		58		
B. V. 14	Výnosy z krátkodobého finančního majetku		59		
B. V. 15	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku		60		
	Výnosy celkem	Součet B. I. až B. V.	61	1 685	436
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním	$f. 61 - (f. 39 + f. 37)$	62	-1 872	368
D.	Výsledek hospodaření po zdanění	$f. 62 - f. 37$	63	-1 898	368

Sestaveno dne: \_\_\_\_\_

Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky  
nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou

Právní forma účetní jednotky

Předmět podnikání

Pozn

## Příloha č. 2 Výkaz zisků a ztrát za rok 2017

Daňový subjekt:	
IČ / DIČ:	
Sídlo účetní jednotky:	

Vybrané údaje z Výkazu zisku a ztráty pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání, v  
plném rozsahu  
ke dni 31.12.2017  
(v celých tisících Kč)

	Název položky	činnost hlavní	činnost hospodářská	celkem
		1	2	3
A.	Náklady			
A.I.	Spotřebované nákupy a nakupované služby	920	74	994
A.I.1.	Spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladovaných dodávek	180	0	180
A.I.2.	Prodané zboží			
A.I.3.	Opravy a udržování	11	0	11
A.I.4.	Náklady na cestovné	222	0	222
A.I.5.	Náklady na reprezentaci	0	74	74
A.I.6.	Ostatní služby	507	0	507
A.II.	Změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace			
A.II.7.	Změna stavu zásob vlastní činnosti			
A.II.8.	Aktivace materiálu, zboží a vnitroorganizačních služeb			
A.II.9.	Aktivace dlouhodobého majetku			
A.III.	Osobní náklady	220	0	220
A.III.10.	Mzdové náklady	220	0	220
A.III.11.	Zákonné sociální pojištění			
A.III.12.	Ostatní sociální pojištění			
A.III.13.	Zákonné sociální náklady			
A.III.14.	Ostatní sociální náklady			
A.IV.	Daně a poplatky			
A.IV.15.	Daně a poplatky			
A.V.	Ostatní náklady	866	10	876
A.V.16.	Smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále	0	10	10
A.V.17.	Odpis nedobytné pohledávky			
A.V.18.	Nákladové úroky			
A.V.19.	Kursově ztráty			
A.V.20.	Dary			
A.V.21.	Manka a škody			
A.V.22.	Jiné ostatní náklady	866	0	866
A.VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek	968	0	968
A.VI.23.	Odpisy dlouhodobého majetku	968	0	968
A.VI.24.	Prodaný dlouhodobý majetek			
A.VI.25.	Prodané cenné papíry a podíly			
A.VI.26.	Prodaný materiál			
A.VI.27.	Tvorba a použití rezerv a opravných položek			
A.VII.	Poskytnuté příspěvky			
A.VII.28.	Poskytnuté členské příspěvky a příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami			
A.VIII.	Daň z příjmů			
A.VIII.2	Daň z příjmů			
9	Náklady celkem	2974	84	3058

	Název položky	činnost hlavní	činnost hospodářská	celkem
		1	2	3
B.	Výnosy			
B.I.	Provozní dotace	1228	0	1228
B.I.1.	Provozní dotace	1228	0	1228
B.II.	Přijaté příspěvky	446	0	446
B.II.2.	Přijaté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami			
B.II.3.	Přijaté příspěvky (dary)	265	0	265
B.II.4.	Přijaté členské příspěvky	181	0	181
B.III.	Tržby za vlastní výkony a za zboží	112	185	297
B.IV.	Ostatní výnosy			
B.IV.5.	Smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále			
B.IV.6.	Platby za odepsané pohledávky			
B.IV.7.	Výnosové úroky			
B.IV.8.	Kursově zisky			
B.IV.9.	Zúčtování fondů			
B.IV.10.	Jiné ostatní výnosy			
B.V.	Tržby z prodeje majetku			
B.V.11.	Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku			
B.V.12.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů			
B.V.13.	Tržby z prodeje materiálu			
B.V.14.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku			
B.V.15.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku			
	Výnosy celkem	1786	185	1971
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním	-1188	101	-1087
D.	Výsledek hospodaření po zdanění	-1188	101	-1087

Člen statutárního orgánu, jehož podpisový záznam byl připojen k účetní závěrce:



# Příloha č. 3 Rozvaha za rok 2016

Rozvaha podle účinných předpisů č. 104/2002 Sb.	<b>ROZVAHA</b> <b>v plném rozsahu</b> <b>ke dni 31.12.2016</b> ( v celých tisících Kč )	Nazev, sídlo a právní forma účetní jednotky _____ _____ _____
Účetní jednotka doručila 1 x příslušnému fin. orgánu	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>IČO</b>          _____       </div>	

Označení	AKTIVA	číslo řádku	Stav k prvnímu dni účetního období	Stav k poslednímu dni účetního období
a	b	c	1	2
<b>A.</b>	<b>Dlouhodobý majetek celkem</b>	<b>Součet A I. až A IV.</b>	<b>13 376</b>	<b>12 458</b>
A I.	Dlouhodobý nehmotný majetek celkem	Součet A I. 1. až A I. 7.		
A I. 1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	(012)		
A I. 2.	Software	(013)		
A I. 3.	Ocenitelná práva	(014)		
A I. 4.	Drobný dlouhodobý nehmotný majetek	(018)		
A I. 5.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	(019)		
A I. 6.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	(041)		
A I. 7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	(051)		
A II.	Dlouhodobý hmotný majetek celkem	Součet A II. 1. až A II. 10.	20 233	20 341
A II. 1.	Pozemky	(031)	921	1 014
A II. 2.	Umělecká díla, předměty a sbírky	(032)		
A II. 3.	Stavby	(021)	19 245	19 246
A II. 4.	Hmotné movité věci a jejich soubory	(022)	67	91
A II. 5.	Pěstební celky trvalých porostů	(025)		
A II. 6.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	(026)		
A II. 7.	Drobný dlouhodobý hmotný majetek	(028)		
A II. 8.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	(029)		
A II. 9.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	(042)		
A II. 10.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	(052)		
A III.	Dlouhodobý finanční majetek celkem	Součet A III. 1. až A III. 6.		
A III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	(061)		
A III. 2.	Podíly - podstatný v. v.	(062)		
A III. 3.	Dluhové cenné papíry držené do splatnosti	(063)		
A III. 4.	Zápujčky organizačním složkám	(066)		
A III. 5.	Ostatní dlouhodobé zápujčky	(067)		
A III. 6.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	(069)		
A IV.	Opravy k dlouhodobému majetku celkem	Součet A IV. 1. až A IV. 11.	-6 857	-7 883
A IV. 1.	Opravy k nehmotným výsledkům výzkumu a vývoje	(072)		
A IV. 2.	Opravy k softwaru	(073)		
A IV. 3.	Opravy k ocenitelným právům	(074)		
A IV. 4.	Opravy k drobnému dlouhodobému nehmotnému majetku	(078)		
A IV. 5.	Opravy k ostatnímu dlouhodobému nehmotnému majetku	(079)		
A IV. 6.	Opravy ke stavbám	(081)	-6 812	-7 820
A IV. 7.	Opravy k samostatným hmotným movitým věcem a souborům hmotných movitých věcí	(082)	-45	-63
A IV. 8.	Opravy k pěstelským celkům trvalých porostů	(085)		
A IV. 9.	Opravy k základnímu stádu a tazným zvířatům	(086)		
A IV. 10.	Opravy k drobnému dlouhodobému hmotnému majetku	(089)		
A IV. 11.	Opravy k ostatnímu dlouhodobému hmotnému majetku	(090)		

Označení	AKTIVA		číslo řádku	Stav k prvnímu dni účetního období		Stav k poslednímu dni účetního období	
	a	b		1		2	
B.	Krátkodobý majetek celkem	Součet B.I. až B.IV.	41	745		109	
B. I.	Zásoby celkem	Součet B.I.1 až B.I.9.	51				
B. I. 1.	Material na skladě	(112)	42				
B. I. 2.	Material na cestě	(119)	43				
B. I. 3.	Nedokončená výroba	(121)	44				
B. I. 4.	Polotovary vlastní výroby	(122)	45				
B. I. 5.	Výrobky	(123)	46				
B. I. 6.	Maš. a ostatní zvířata a jejich skupiny	(124)	47				
B. I. 7.	Zboží na skladě a v prodejnách	(132)	48				
B. I. 8.	Zboží na cestě	(139)	49				
B. I. 9.	Poskytnuté zálohy na zásoby	(314)	50				
B. II.	Pohledávky celkem	Součet B.II.1 až B.II.19.	71	265		55	
B. II. 1.	Odběratelé	(311)	52	261		55	
B. II. 2.	Směnky k inkasu	(312)	53				
B. II. 3.	Pohledávky za eskontované cenné papíry	(313)	54				
B. II. 4.	Poskytnuté provozní zálohy	(314)	55				
B. II. 5.	Ostatní pohledávky	(315)	56				
B. II. 6.	Pohledávky za zaměstnanci	(335)	57				
B. II. 7.	Pohl. za institucemi soc. zabezpečení a veřejného zdrav. pojištění	(336)	58				
B. II. 8.	Daň z příjmu	(341)	59				
B. II. 9.	Ostatní přímě daně	(342)	60	4			
B. II. 10.	Daň z přidané hodnoty	(343)	61				
B. II. 11.	Ostatní daně a poplatky	(345)	62				
B. II. 12.	Nároky na dotace a ostatní zúčtování se státním rozpočtem	(346)	63				
B. II. 13.	Nároky na dotace a ost. zúčt. s rozp. orgánů územ. samospr. celku	(348)	64				
B. II. 14.	Pohledávky za společnky sdruženými ve společnosti	(358)	65				
B. II. 15.	Pohledávky z pevných termínových operací a opc.	(373)	66				
B. II. 16.	Pohledávky z vydaných dluhopisů	(375)	67				
B. II. 17.	Jiné pohledávky	(378)	68				
B. II. 18.	Donadné účty aktivní	(388)	69				
B. II. 19.	Opravná položka k pohledávkám	(391)	70				
B. III.	Krátkodobý finanční majetek celkem	Součet B.III.1 až B.III.7.	80	480		54	
B. III. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	(211)	72	124		48	
B. III. 2.	Cenný	(213)	73				
B. III. 3.	Peněžní prostředky na účtech	(221)	74	356		6	
B. III. 4.	Majetkové cenné papíry k obchodování	(251)	75				
B. III. 5.	Dluhové cenné papíry k obchodování	(253)	76				
B. III. 6.	Ostatní cenné papíry	(256)	77				
B. III. 7.	Peníze na cestě	(261)	79				
B. IV.	Jiná aktiva celkem	Součet B.IV.1 až B.IV.2.	84				
B. IV. 1.	Naklady příštích období	(381)	81				
B. IV. 2.	Příjmy příštích období	(385)	82				
	<b>Aktiva celkem</b>	<b>Součet A. až B.</b>	<b>85</b>	<b>14 121</b>		<b>12 567</b>	

Označení	PASIVA	číslo řádku	Stav k prvnímu dni účetního období	Stav k posled. dni účetního období
a	b	c	3	4
<b>A.</b>	<b>Vlastní zdroje celkem</b>	<b>Součet A.I. až A.II.</b>	<b>86</b>	<b>13 904</b>
A I	Jmenný celkem	Součet A I.1. až A I.3.	90	2 345
A I.1	Vlastní jmění	(901)	87	2 345
A I.2	Fondy	(911)	88	
A I.3	Oceňovací rozdíly z přecenění finančního majetku a závazků	(921)	89	
A II	Výsledek hospodaření celkem	Součet A II.1 až A II.3	94	11 559
A II.1	Účet výsledku hospodaření	(963)	91	x
A II.2	Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	(931)	92	-700
A II.3	Nerozdělený zisk, neuhrazená ztrata minulých let	(932)	93	12 259
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje celkem</b>	<b>Součet B.I. až B.IV.</b>	<b>95</b>	<b>217</b>
B I	Rezervy celkem	Hodnota B I.1	97	
B I.1	Rezervy	(941)	96	
B II	Dlouhodobé závazky celkem	Součet B II.1 až B II.7	105	
B II.1	Dlouhodobé úvěry	(951)	98	
B II.2	Vydane dluhopisy	(953)	99	
B II.3	Závazky z pronajmu	(954)	100	
B II.4	Přijaté dlouhodobé zálohy	(955)	101	
B II.5	Dlouhodobé směnky k úhradě	(958)	102	
B II.6	Dohadné účty pasivní	(389)	103	
B II.7	Ostatní dlouhodobé závazky	(959)	104	
B III	Krátkodobé závazky celkem	Součet B III.1. až B III.23	129	217
B III.1	Dodavatelé	(321)	106	162
B III.2	Směnky k úhradě	(322)	107	
B III.3	Přijaté zálohy	(324)	108	
B III.4	Ostatní závazky	(325)	109	
B III.5	Zaměstnanci	(331)	110	20
B III.6	Ostatní závazky vůči zaměstnancům	(333)	111	
B III.7	Závazky k institucím soc. zabezpečení a veřejného zdrav. pojištění	(336)	112	
B III.8	Daň z příjmu	(341)	113	35
B III.9	Ostatní přímé daně	(342)	114	
B III.10	Daň z přidané hodnoty	(343)	115	
B III.11	Ostatní daně a poplatky	(345)	116	
B III.12	Závazky ve vztahu k státnímu rozpočtu	(346)	117	
B III.13	Závazky ve vztahu k rozpočtu orgánů územ. samospr. celku	(348)	118	
B III.14	Závazky z upsaných nesplacených cenných papírů a podílů	(367)	119	
B III.15	Závazky ke společníkům, sročením ve společnosti	(368)	120	
B III.16	Závazky z pevných termínových operací a opcí	(373)	121	
B III.17	Jiné závazky	(379)	122	
B III.18	Krátkodobé úvěry	(231)	123	
B III.19	Eskontní úvěry	(232)	124	
B III.20	Vydane krátkodobé dluhopisy	(241)	125	
B III.21	Vlastní dluhopisy	(255)	126	
B III.22	Dohadné účty pasivní	(389)	127	
B III.23	Ostatní krátkodobé finanční výpomoci	(249)	128	

Označení	PASIVA	číslo řádku	Stav k prvnímu dni účetního období	Stav k posled. dni účetního období
a	b	c	3	4
B IV.	Jina pasiva celkem	Součet B IV 1. až B IV 2.	133	
B IV 1	Výdaje příštích období	(383)	130	
B IV 2	Výnosy příštích období	(384)	131	
	Pasiva celkem	Součet A. až B.	134	14 121
				12 567

Sestaveno dne

Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky  
nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou

Právní forma účetní jednotky

Předmět podnikání

Pozn

## Příloha č. 4 Rozvaha za rok 2017

Daňový subjekt:	
IČ / DIČ:	
Sídlo účetní jednotky:	

Vybrané údaje z Rozvahy pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání, v plném rozsahu  
ke dni 31.12.2017  
(v celých tisících Kč)

	A K T I V A	stav k prvnímu dni účetního období	stav k poslednímu dni účetního období
		1	2
A.	Dlouhodobý majetek celkem	12458	11490
A.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek		
A.I.1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje		
A.I.2.	Software		
A.I.3.	Ocenitelná práva		
A.I.4.	Drobný dlouhodobý nehmotný majetek		
A.I.5.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek		
A.I.6.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek		
A.I.7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek		
A.II.	Dlouhodobý hmotný majetek celkem	20341	20342
A.II.1.	Pozemky	1014	1014
A.II.2.	Umělecká díla, předměty a sbírky		
A.II.3.	Stavby	19246	19246
A.II.4.	Hmotné movité věci a jejich soubory	81	82
A.II.5.	Pěstitelské celky trvalých porostů		
A.II.6.	Dospělá zvířata a jejich skupiny		
A.II.7.	Drobný dlouhodobý hmotný majetek		
A.II.8.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek		
A.II.9.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek		
A.II.10.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek		
A.III.	Dlouhodobý finanční majetek celkem		
A.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba		
A.III.2.	Podíly - podstatný vliv		
A.III.3.	Dluhové cenné papíry držené do splatnosti		
A.III.4.	Zápůjčky organizačním složkám		
A.III.5.	Ostatní dlouhodobé zápůjčky		
A.III.6.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek		
A.IV.	Oprávky k dlouhodobému majetku celkem	-7883	-8852
A.IV.1.	Oprávky k nehmotným výsledkům výzkumu a vývoje		
A.IV.2.	Oprávky k softwaru		
A.IV.3.	Oprávky k ocenitelným právům		
A.IV.4.	Oprávky k drobnému dlouhodobému nehmotnému majetku		
A.IV.5.	Oprávky k ostatnímu dlouhodobému nehmotnému majetku		
A.IV.6.	Oprávky ke stavbám	-7820	-7820
A.IV.7.	Oprávky k samostatným hmotným movitým věcem a souborům hmotných movitých věcí	-63	-1032
A.IV.8.	Oprávky k pěstitelským celkům trvalých porostů		
A.IV.9.	Oprávky k základnímu stádu a tažným zvířatům		
A.IV.10.	Oprávky k drobnému dlouhodobému hmotnému majetku		
A.IV.11.	Oprávky k ostatnímu dlouhodobému hmotnému majetku		
B.	Krátkodobý majetek celkem	109	55



	AKTIVA	stav k prvnímu dni účetního období	stav k poslednímu dni účetního období
		1	2
B.I.	Zásoby celkem		
B.I.1.	Materiál na skladě		
B.I.2.	Materiál na cestě		
B.I.3.	Nedokončená výroba		
B.I.4.	Polotovary vlastní výroby		
B.I.5.	Výrobky		
B.I.6.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny		
B.I.7.	Zboží na skladě a v prodejnách		
B.I.8.	Zboží na cestě		
B.I.9.	Poskytnuté zálohy na zásoby		
B.II.	Pohledávky celkem	55	19
B.II.1.	Odběratelé	55	5
B.II.2.	Směnky k inkasu		
B.II.3.	Pohledávky za eskontované cenné papíry		
B.II.4.	Poskytnuté provozní zálohy		
B.II.5.	Ostatní pohledávky		
B.II.6.	Pohledávky za zaměstnanci		
B.II.7.	Pohledávky za institucemi sociálního zabezpečení a veřejného zdravotního pojištění		
B.II.8.	Daň z příjmů	0	14
B.II.9.	Ostatní přímé daně		
B.II.10.	Daň z přidané hodnoty		
B.II.11.	Ostatní daně a poplatky		
B.II.12.	Nároky na dotace a ostatní zúčtování se státním rozpočtem		
B.II.13.	Nároky na dotace a ostatní zúčtování s rozpočtem orgánů územních samosprávných celků		
B.II.14.	Pohledávky za společníky sdruženými ve společnosti		
B.II.15.	Pohledávky z pevných termínovaných operací a opci		
B.II.16.	Pohledávky z vydaných dluhopisů		
B.II.17.	Jiné pohledávky		
B.II.18.	Dohadné účty aktivní		
B.II.19.	Opravná položka k pohledávkám		
B.III.	Krátkodobý finanční majetek celkem	54	36
B.III.1.	Peněžní prostředky v pokladně	48	35
B.III.2.	Ceniny		
B.III.3.	Peněžní prostředky na účtech	6	1
B.III.4.	Majetkové cenné papíry k obchodování		
B.III.5.	Dluhové cenné papíry k obchodování		
B.III.6.	Ostatní cenné papíry		
B.III.7.	Peníze na cestě		
B.IV.	Jiná aktiva celkem		
B.IV.1.	Náklady příštích období		
B.IV.2.	Příjmy příštích období		
	Aktiva celkem	12567	11545